Jaime Maristany

Cómo ganar poder



COMO GANAR PODER

En las empresas se gana o se pierde poder según lo que se haga

Cuales son las consecuencias de sus actitudes y cuales son las mejores soluciones

PARTE PRIMERA

EL MANAGER

Cuando una persona necesita ayuda y le da parte de lo que está haciendo a otra, se convierte en manager.

Manager es quien coordina una o más personas para el logro de un objetivo determinado.

En la organización es manager quien tiene alguien arriba y alguien abajo en la jerarquía.
Cuando una persona no tiene nadie arriba suyo en la jerarquía organizacional es el accionista o el fundador.
Cuando una persona no tiene nadie debajo de ella en la jerarquía organizacional es un empleado, operario u otra denominación que no ejerce poder sobre otras personas.
Entre el accionista y el operario están quienes han recibido poder para llevar adelante su puesto coordinando un grupo.
Un accionista o fundador puede ser al mismo tiempo manager. Esto tiende a confundir los roles. Se pueden aclarar las tareas propias del manager (planificación, organización, liderazgo y control), de las del accionista o fundador(temas reservados, la estrategia de la dirección de la empresa, su constitución y mantenimiento como tal). Pero cuando se da esta duplicidad estas fronteras no suelen ser claras ni respetadas y esto confunde a las personas.

El manager no es líder. Y básicamente no es líder porque recibe su poder de arriba mientras el líder lo recibe de abajo. El líder se hace tal porque sus seguidores lo proclaman líder. Una persona se puede proclamar líder, pero si no tiene seguidores un líder podrá ser un intelectual o un solitario pero no será líder.
Por otra parte el líder está basado en su carisma. Esta caracterisitica, que nos es incomprensible, es simplemente algo que hace que esa persona atraiga a otras y las haga seguirlo. El carisma no se hace, con carisma se nace. Sino no se tiene y este es un hecho distintivo fundamental entre el líder que lo es por carisma y el manager que lo es por aptitud y por formación.
Esto se hace más evidente cuando un manager se retira: se le hace una reunión de despedida - o no- y se va. Quienes reportan a él, siguen en sus puestos, no lo siguen como los seguidores siguen a su líder.
El otro hecho fundamental es que el lider recibe el poder de sus seguidores, mientras el manager recibe el poder de sus superiores.

Sin embargo hay un bombardeo sistemático por denominar líder al manager. Esto nace así en EEUU y se debe básicamente a dos hechos:

1) en primer lugar en inglés hay una sola palabra para definir este fenómeno, la palabra *leadership*, mientras en castellano podemos hablar de conducción, lo cual en inglés, *conduct*, tiene otro significado;

2) pero además llamar líder al manager es glamoroso, suena importante y le da como una jerarquía superior. El error es tan grande como confundir a De Gaulle con un gerente de logística. Cada uno tiene sus virtudes, pero por de pronto ningún gerente general o C.E.O. quisiera tener a De Gaulle como gerente en su equipo.

Lo malo de esta situación es que el gerente o futuro gerente sienten que no están cumpliendo o no están siendo como deberían ser y esto los hace sentir críticos hacia sí mismos y tratando de conseguir lo que no es parte de su puesto; al mismo tiempo hay otra tendencia que hace que ya que uno está tan lejano a como debería, llame al autor que nos dice que clase de persona debemos ser para que nos asesore. Con lo cual el autor ha conseguido un cliente.
Por otra parte el manager tiene la inmensa ventaja de que puede formarse, puede estudiar, adquirir nuevos conocimientos, lo cual no puede el líder para ser líder. Podrá estudiar para conocer otros campos, pero su carácter de líder se lo da solamente su carisma.

El manager entra a la empresa porque así lo decide, pero no bien da su consenso para ingresar se ve involucrado en el conflicto que describió Dahrendorf, es decir la asimetría que supone que haya personas que tienen mas poder que otras, asimetría que no tiene solución y que solo puede ser administrada al nivel de conflicto más bajo posible. Esto lo tiene que hacer el manager para sí y para los demás, administrando su poder con prudencia.

EL PODER

El poder es una posibilidad. El poder no es algo que vaya a ocurrir con certeza, sino que es algo probable. Es una capacidad que puede demostrarse o no.
El poder es ejercido por una persona o por un grupo de personas y esas personas lo hacen en el marco de una relación en la sociedad, es decir en relación con otras personas, las que reciben el efecto de ese poder. Esta persona o grupo que detenta el poder, tiene que estar en posición de poner en practica el poder. En cualquier caso en el área de las organizaciones, el poder tiene que ser un poder formal, un poder legitimo. La legitimidad del poder en las organizaciones proviene de la designación de la persona en una posición determinada, por parte de quienes son los dueños o accionistas o sus representantes legales.
¿Cómo llegamos a estas conclusiones? En primer lugar dejando de lado todas las palabras que se utilizan como sinónimos de la palabra poder. Palabras tales como influencia, autoridad, persuasión, coacción, coerción, fuerza, liderazgo, conducción, amor, bondad y carisma, que utilizadas alrededor de un mismo concepto dificultan su comprensión. Al final de este libro y como Apéndice hacemos un análisis de cada una de ellas. Pero aquí lo que intentamos es clarificar el concepto de poder utilizando una sola palabra, la palabra "poder" y dejando de lado las palabras similares.
Como segundo paso llegamos a esas conclusiones haciendo una aclaración entre los varios significados que tiene la palabra "poder". La palabra poder se utiliza para referirse a la fuerza de un Estado, se la utiliza también para determinar la acción de una persona, se la usa en modismos diversos tales como "uno no puede consigo mismo" o "hasta más no poder", también se utiliza la palabra "poder" para definir el documento por el cual se habilita a alguien (dar un poder) o para encabezar la descripción de estatus, como poder absoluto o poder liberatorio. Concretamente la palabra "poder" tiene múltiples significados referidos a temas muy distintos.
Lo que hacemos pues es dejar de lado los sinónimos de que hablamos antes y definir un significado de la palabra "poder" que nos aclare a que nos estamos refiriendo cuando hablamos del poder.
En el sentido en que lo tratamos, el poder es la posibilidad de que alguien o algunos dentro de una relación social estén en posición de manifestar su propia entidad o de imponerla a otros. Condicionamos este poder al hecho de que emane de alguien que tiene legitimidad en su cargo.
Y aunque este sentido del término poder ha sido definido de diferentes maneras, en todos los casos estas otras definiciones de poder se desarrollan alrededor de esta base que es la facultad de imponerse a otro.
La palabra poder tiene su raíz indoeuropea en la palabra "poti" que se convierte en "potis" y luego, *posse, potere* en el latín. Se castellanizó en 1140.

5

Para terminar esta introducción quisiera mencionar el hecho de que el poder tiene una cualidad especifica que lo distingue: el poder requiere tener fuerza para ser propiamente poder.
No requiere de otras cualidades que hemos mencionado si bien seguramente las use. Pero el poder es básicamente fuerza. No hay poder sin fuerza. Puede haber poder con razón o sin razón, pero no puede haber poder si no hay fuerza, por lo cual la fuerza no es sinónimo del poder pero sí es un componente necesario de tal importancia que lo mencionamos especialmente.
No es el resultado de la caída de una roca o de un incendio. Los fenómenos naturales tienen fuerza pero no tienen poder. El poder implica voluntad o intención de poder, una roca no tiene voluntad sino solamente fuerza. La voluntad de poder es un acto humano. Y este poder del hombre aparece cuando el hombre pone en marcha su energía. El hombre produce poder a partir de su Energía. Dicho de otra manera, el hombre está vivo porque tiene una Energía que en ultima instancia es el sinónimo de esto que no sabemos dónde está, que es la Vida. En tanto estamos vivos aplicamos esta Energía y actuamos con poder.
Esta Energía se aplica por de pronto a nuestro ser. Hay una enorme actividad adentro de nuestro ser, que requiere energía en cada una de sus partes aun cuando dormimos. Aplicamos esta energía a los actos que nos permiten seguir vivos, actos que no gobernamos específicamente, pero que existen por miríadas para que nuestro organismo en todos sus aspectos pueda existir.
Esta Energía se aplica afuera nuestro en acciones donde actuamos sobre las cosas y los vegetales, en acciones donde actuamos sobre los animales y en acciones en que actuamos sobre las personas. Esta energía se convierte en poder cuando se trata de ejercitarla sobre nuestro entorno. El poder del hombre es la acción de esa Energía sobre su entorno. Todo poder del hombre en este sentido significa que se aplica la Energía sobre su entorno. Esto podemos hacerlo de una manera automatica o casual o podemos hacerlo como resultado de un ejercicio de la voluntad. En todo caso esto es poder.

Se ha negado el poder. Se han hecho declaraciones o argumentaciones para que el gobierno no exista, para que se constituyan organizaciones donde no haya jerarquías. Estas son enunciaciones anárquicas. Hay una imposibilidad de que no haya gobiernos y jerarquías. La cuestión se basa y queda encerrada por las características del ser humano que nace inerme, incapaz de mantenerse. Durante años, que además son los primeros años de la vida, el ser humano es mantenido en una primer organización que es la familia. El niño no tiene noción de que está en una organización ni de que hay características y anomalías en las organizaciones. No tiene idea de que hay organizaciones diferentes y lo que sí va notando es que otros niños son tratados por sus padres de manera diferente. Pero la estructura de sometimiento se le impone al niño de tal manera que hace que no pueda ya modificar la necesidad de vivir sin que haya un jefe. El jefe, sea otro sobre él o sea él mismo, se convierte en parte natural de la vida del niño y luego del hombre. Se hace parte necesaria para vivir el hecho de que cada uno cumpla con una cierta tarea y que esta tarea esté dentro de un sistema jerárquico.

6

Por esto suponer que pueda haber un sistema social sin jerarquías es una utopía. Es una forma anárquica. Y la anarquía es por definición utópica. Es la pretensión de que lo que no puede existir, exista.

Desde otro punto de vista, podemos agregar que *el poder esta condicionado.* No hay un poder absoluto. Este condicionamiento ocurre por la interrelación de esa persona con los demás por la cual cada uno ejerce poder hasta cierto punto, hasta la frontera con la otra persona. Pero el poder se limita también por la definición interna de la persona. La educación que hemos recibido, nuestras experiencias a partir de nuestros genes, nos van determinando en el sentido de hacer o no hacer en ciertos temas, de abstenernos a partir de cierto punto, de actuar cuando ocurren ciertas cosas.

El Poder tiene una verdad. Todo poder enuncia su verdad. Y frente a esa verdad exige sometimiento. El Poder requiere aceptación del sometido y esto produce bronca en el sometido. La reacción depende del grado de alienación del sometido. Y la alienación depende de las características del superior, del sometido y del entorno.
La cuestión es quien impone las reglas en un determinado campo, desde cuando las impone, porque las impone y en beneficio de quien las impone. Estas son cuatro preguntas esenciales en las consideraciones sobre el Poder.
La cuestión es quien define por fin quien es el que tiene razón. Y quien lo hace es la fuerza. Si algún grupo se rebela contra un gobierno porque ese gobierno es autoritario o porque es ineficaz, esa rebeldía podrá ser aceptada o rechazada. Puede ser que sea autocrático y torturador y puede dominar a los rebeldes. Stalin, se dice, mató 36 millones de rusos que se le opusieron a lo largo de los años. Y murió de muerte natural (aunque hay quien dice que fue envenenado). Pero en los hechos no hay un arbitro que establece quien tiene razón en el ejercicio del poder. En una época la Iglesia laudaba. A veces la fuerza significa medios pasivos como el caso de Gandhi. Pero es fuerza de todas maneras.

El ejercicio del poder significa un cierto nivel de justicia. Cuando hablamos de justicia en el ejercicio del poder expresamos la esperanza de que algún día la gente se vea recompensada en razón de sus méritos y castigada por sus faltas sin excepciones Se ha dicho que la posibilidad de que el poder sea justo mejora cuando poder y saber van juntos. Y que es más fácil que un ignorante cometa injusticias que un hombre como Marco Aurelio lo hiciera. Esto presupone que la sabiduría da templanza y espíritu equitativo. Hay que distinguir entre quien sabe (o sea que tiene información) y quien es sabio. Si por sabio entendemos aquel que conoce, entonces es sinónimo de saber; si entendemos que es quien tiene prudencia en su conducta, es algo distinto y esta sabiduría puede estar tanto en quien sabe cuanto en quien es ignorante.
.
En nuestro sistema actual se plantea la dificultad de establecer la diferencia entre ley y justicia. Lo que se aplica es la ley. La ley no es una garantía de justicia ni es una garantía de justicia la aplicación de la ley. Justicia y legalidad no son conceptos idénticos. Tampoco son distintos. Uno y otro se superponen en algunos momentos pero se diferencian en otros. La Justicia se manifiesta a través de un sistema que aplica el Poder.

Esto es la Ley. Lo cual implica que la legalidad es manipulada por el poder y la justicia es la mentora de esa legalidad no siempre justa. Nadie dice “esta ley que promulgamos la creamos sobre la base de la injusticia” o algún juez da su sentencia diciendo que esta emitiendo un dictamen injusto.
Frente a esta posición algunos autores como Chomsky han manifestado que en realidad hay elementos que son propios de la naturaleza humana, como el honor, la compasión o la bondad que actúan para que la legalidad sea justa. Y si bien hay limites internos siempre ha tenido que haber limites externos para equilibrar los desequilibrios de esa parte interna del hombre. De hecho hay sociedades que son muy duras, excesivas en el uso de la legalidad. Esto se aplica de la misma manera a las empresas, ya que estas dictan normas y juzgan después su cumplimiento por parte de los empleados o de terceros.

Las fuentes que llevan a la existencia del poder no nos darán las causas pero sí los elementos que colaboran a la existencia del poder en las organizaciones.
Podemos decir que las fuentes son las siguientes:

1. la autoridad formal que le es entregada a la posición
2. la información que fluye hacia la posición ya que la información significa tener poder
3. la capacidad que tiene la persona que es la que hace que fluyan los requerimientos y el reconocimiento de los demás miembros de la organización hacia las personas que tienen los conocimientos y experiencia mayores sobre el tema de que se trate
4. el control de las recompensas, ya que quien tiene la posibilidad de otorgar recompensas de cualquier tipo que sean está más rodeado por otros que lo requieren
5. el poder coercitivo, ya que en cualquiera de sus formas la coerción que se pueda ejercer sobre alguien hace que ese alguien se preocupe por lo que pensamos o hacemos
6. las alianzas y las redes, que facilitan grandemente el accionar en las empresas.
7. la atracción personal hace que las personas con un nivel de seducción suficiente, por su valor, su visión, su simpatía, su habilidad para desarrollar relaciones, tienda a ampliar su poder.

La racionalidad del poder. Desde principios de la Edad Moderna se privilegiaron la racionalidad y las matemáticas. Este proceso continuó a lo largo de los siglos potenciando esta actitud de la sociedad. Todo lo que sea expresado en números parece tener una fuerza de exactitud mayor que lo que es expresado en puras palabras y además esa exactitud se identifica con verdad, como si el hecho de que algo haya sido expresado en números sea más verdadero que si hubiera sido expresado en palabras.

El poder es un instrumento. Como instrumento que es, el poder no es bueno ni malo, no es moral ni inmoral, ni alto ni bajo. Es simplemente eso: un instrumento. Por esto esa frase que se adjudicó a Talleyrand que habría dicho, "El poder es malo y el poder absoluto es absolutamente malo", me parece un error, útil solo para denostar los poderes absolutos. Pero en esa circunstancia Talleyrand estaría confundiendo el poder con quienes ejercen el poder y esta es una distinción fundamental para tratar el tema.(Una frase similar aparece en una carta de Lord Acton en 1887, lo cual ha dado lugar a confusiones)(1)

El poder absoluto no fue necesariamente el original de los pueblos sino el que se elaboró en algunas circunstancias posteriores y tuvo contrapesos. El jefe lo tenia al chamán como después el rey tuvo al sumo sacerdote. Ambos ejercían un doble rol de limitación y apoyo, porque así el poder temporal estaba apoyado en el poder espiritual, es decir en los dioses y al mismo tiempo el poder temporal no podía tomar cualquier decisión que pudiera enfrentarlo con el poder espiritual, sin correr los riesgos que esto significaba.
Así el poder no absoluto fue compartido o dividido. Cuando hubo asambleas y otros grupos que ejercían ciertas funciones el poder era compartido; cuando la función era la misma pero ejercida por mas de una persona, estaba dividido. Los triunviratos, los dos reyes de Esparta, son ejemplos de poderes que estaban divididos, ya que las dos o tres personas tenían el mismo poder, pero tenían que dividirlo con la otra u otras.

Todo lo que consideremos en estas paginas, se aplica a todos los niveles de la organización, haremos los distingos por las formas y las mecánicas que pudieran corresponder, pero tanto en el nivel más alto cuanto en el más bajo, los fenómenos son los mismos. Puede decirse con razón que en los niveles más bajos las relaciones son mas físicas, el lenguaje es menos refinado, la dinámica es menos sutil. Pero aparte de estas cuestiones y más allá de ellas, las relaciones son en el fondo las mismas y las agresiones de un mismo tenor tanto en el nivel más bajo cuanto en el más alto.
Lo que habría que distinguir en este sentido es el tipo de actividad de que se trate. Y así la actividad de la minería o de la más básica agricultura, son distintos al de una empresa de tecnología o una universidad que seguramente utilizaran formas de comunicación más sutiles.
En todo caso el instrumento que es el poder ha tenido múltiples formas.

Para ejercer cualquier violencia se necesita acuerdo social. Quien ejerce el poder ejerce alguna forma de violencia sobre otro y él también necesita tener acuerdo social. Cada persona que acepta que otro someta, está a su vez sometiendo y logrando un beneficio secundario. Este beneficio puede ser el hecho de mantener un empleo, ser mantenido, tener trabajo como tercerista o simplemente sentirse querido o reconocido. Pero esta persona que acepta el sometimiento de un tercero aunque más no sea por no entrar en conflicto con el sometedor, está dando el acuerdo social y está siendo él mismo sometedor, cómplice del sometimiento.

EL PODER EN LA EMPRESA

En las organizaciones el poder está en su totalidad en el nivel mas alto. Los accionistas y los fundadores tienen el total del poder.
Después el poder es transferido parcialmente a otras personas, a través del mecanismo de la delegación y así llega hasta los niveles más bajos de la organización.
Este poder puede ser el llamado poder de "línea" o el poder de *staff*. El poder de línea es el poder que se transfiere para la consecución de los objetivos de la organización; el poder de *staff* es el que se transfiere para ayudar a la obtención de los objetivos de la organización. Así comercialización será poder de línea en una empresa que se dedica a la venta de algo; recursos humanos será poder de línea en una empresa que se dedica a asesorar empresas en ese campo; finanzas será poder de línea en una empresa que se dedica a la ingeniería financiera. Y sin embargo tanto finanzas cuanto recursos humanos suelen tener poder de *staff* porque suelen estar para ayudar a la consecución de la producción de un bien o servicio y su venta.

Cuando una persona o un grupo de personas definen alcanzar un objetivo, reúnen en sí mismas todo el poder para alcanzar dicho objetivo. Este objetivo puede ser de los más diversos tipos y condiciones. Es un grupo inicial el que se forma para desarrollar un sanatorio, para crear una universidad, para producir algún elemento, para vender un producto o servicio, para iniciar un colegio, para concretar un club deportivo o un club de caza, o un instituto de ayuda al lisiado, una orquesta, un circuito para automóviles o una estación de televisión. Toda persona o grupo que se propone el logro de un objetivo tiene el poder completo para hacerlo. Pero no puede hacerlo solo.
No bien el propósito esta definido, quizá la sociedad formada, la persona o grupo de personas necesita la ayuda de otros. Esta es la estructura del poder. La estructura de poder es el modelo de definición de puestos, de autoridad y de relaciones necesarias para alcanzar el objetivo. Todo esto esta descrito en los organigramas, definiciones de puestos y demás elementos que dan forma a la estructura.
Esto no es una novedad. La definición de la estructura fue objeto de los primeros teóricos del management, desde Fayol en más. Ellos fueron los que definieron algunos conceptos básicos que se mantuvieron durante años y que hoy siguen sirviendo como títulos generales aunque sus contenidos hayan variado. Por ejemplo la existencia de una amplitud de comando, la necesidad de que hubiera unidad de mando, la necesidad de que la autoridad fuera igual a la responsabilidad que se diera o la definición de que la línea es

la que hace y el staff el que asesora, siguen manteniendo su validez con las variantes que la tecnología y la experiencia hayan podido sumar.

La distribución del poder en una organización significa diseñar una organización. Al diseñar una organización estamos disponiendo cuanto poder tendrá cada sector, cada puesto. Recordemos que

* Las organizaciones son sistemas sociales complejos, es decir que hay una interrelación entre las partes de la organización donde cada una influye en la constitución de las demás;
* Las organizaciones son dinámicas y por lo tanto el diseño de la organización es dinámico, por lo cual lo que veremos en la primera parte de este tema es el diseño estático, en un inicio, pero después trataremos la dinámica que se produce y el problema de los cambios de la estructura cuando el diseño ya esta en marcha;
* No hay un diseño mejor que otro, lo que significa que cada situación siendo diferente exige una solución diferente y que no se puede argumentar a favor de un diseño en vacío, en la teoría pura, porque la empresa está por fin hecha para enfrentar situaciones diferentes.

Como dijimos antes, una estructura organizacional es una forma de distribución del poder y de acuerdo con ciertos elementos quien tenga que diseñar una organización estará distribuyendo el poder que tiene, de una forma determinada. Esta forma esta influenciada por algunos hechos básicos. Estos hechos básicos son los siguientes:

El ambiente
La tecnología
Las relaciones entre los puestos
El poder de planificación, organización y control
La jerarquía

Las formas de las organizaciones podrán ser
Natural, donde cada una de las especialidades se conforma en departamento
Divisional, que ideo Sloan, donde se crean empresas respondiendo a un núcleo central
Matricial, donde se reúnen grupos para desarrollar tareas especificas, tales como proyectos
En red, donde se relacionan personas o grupos para llevar adelante proyectos o empresas sobre una base virtual

Las necesidades básicas del ser humano influyen en el desarrollo del poder en la empresa y son parte consistente de las necesidades del manager y de las consideraciones del manager para el desarrollo de su tarea. Las que hemos detectado son:

Estar vivo, con lo que supone de elementos básicos, en especial alimento y sexo;
Hacer, implicando todo tipo de movimiento físico;
Crecer, en cuerpo y en espíritu, en conocimientos y experiencia;
Amar, o sea dar, pero también recibir y tener poder, en mutuo intercambio;

Trascender, que son las fuerzas por querer permanecer en la Tierra;
Ser reconocido, es decir tener el espejo humano para ser;
Pertenecer, es decir ser parte un grupo;
Tener seguridad, esto es, creer que las cosas continúan.
La política. El solo hecho de que haya personas interactuando en una relación implica la existencia de política. Decimos política en la empresa no en el sentido de *policy*, es decir de formas doctrinales de acción, sino además y sobre todo en el sentido de *politics* es decir en el sentido del pragmatismo en la acción. De ahí se desarrolla la organización informal.
La critica que se ha hecho a la existencia de política en la empresa tiene dos raíces diferentes. Una es la hipocresía que aduce que una vez dada la estructura de poder esta debe ser llevada a la practica sin modificarla, como si el hombre fuera un robot y debiéramos negar la existencia de las tendencias que hacen que los puestos originales se modifiquen. La otra es una definición de la diferencia entre buscar resultados para la empresa o buscar resultados personales y esto sería la política en el sentido que le dan ciertos autores, es decir una forma corrupta de ejercicio del poder.

El conflicto es inherente a la organización. Siguiendo el pensamiento de Dahrendorf diremos que las personas integran la empresa por decisión propia pero no bien lo hacen se produce el conflicto, no en el sentido marxista, sino por la asimetría que existe en la organización. Esta asimetría entre los distintos niveles produce un conflicto que no es solucionable. Las organizaciones viven con ese conflicto y lo mejor que puede hacer un manager es trabajar para que sea lo mas bajo posible. Para eso deberá considerar los abusos de poder que se produzcan por un lado y la envidia de los niveles más bajos en cada relación. Esto se nota en el tipo de reacciones de las personas y los argumentos que se esgrimen cuando se considera alguna cuestión compleja o confrontativa.
Además de este conflicto estructural hay otros conflictos horizontales entre funciones que en sus fronteras plantean cuestiones que están siempre en situación de conflicto actual o potencial. Los casos típicos de producción y comercialización, publicidad y ventas, mantenimiento y producción, son algunos de los que hay en las organizaciones. Como en el caso anterior estos conflictos que no son eliminables deben ser desarrollados en estrategias y tácticas para manejarlos, de manera que si no se pueden eliminar, hay que trabajar para manejarlos de la mejor manera posible
Hay que tener en cuenta que el conflicto no es necesariamente malo. Un conflicto puede ser muy positivo y dar lugar a nuevas ideas y a estimular el interés de las personas. Tiene mucho que ver en esto si se lo maneja de una manera tremendista o si se da espacio para que las partes involucradas puedan aportar sus puntos de vista y sus ideas.
Por otra parte el conflicto tiende a limarse en tanto las ideas que las personas traen a la organización se van modificando con el tiempo hacia lo que la organización considera "lo correcto" y así los valores que el manager traía a la organización y que podían ser causa de conflicto por no adherir a la cultura se van eliminando y el conflicto tiende a desaparecer, pero a su vez esto produce perdida de creatividad. En este escenario de conflictos sin finalización posible, el manager tiene que buscar su propio ordenamiento y eficacia para poder mantener y aumentar su poder.

Los ascensos le producen al manager dificultades porque cada nivel significa que está más lejos de la operación y que depende de la acción de más personas, que siendo más lo conocen menos o nada y este tema de comunicación es uno de los puntos clave para un manager. Para poder cumplir con su tarea y mantener o ampliar su poder, el manager tendrá que desarrollar mecanismos de comunicación directa lo más amplias posibles y preocuparse por desarrollar algún mito en la organización que puede enunciar él mismo o hacer que otros lo enuncien sobre alguna virtud o característica positiva que lo hagan admirable a los ojos de los niveles mas bajos.
Los estudios realizados demuestran que el manager con mas éxito es el que tiene una agenda. Tener una agenda se dice en el sentido de que tiene una visión definida de adonde quiere llegar y una estrategia para alcanzar esa visión. Este manager amplía su poder mas fácilmente, porque tienen claro donde focalizarse.
Otro punto fundamental en el manejo de estos conflictos es la negociación. Un manager esta negociando permanentemente. En realidad todos los seres humanos negociamos desde que nos despertamos hasta que nos volvemos a dormir. Pero en el caso del manager la habilidad para su toma de decisiones y su negociación es fundamental para mantener su poder, ampliarlo o disminuirlo en las eternas negociaciones en el marco de esos conflictos y otros que veremos. De hecho esta es la razón por la que en nuestros seminarios consideramos conjuntamente toma de decisiones y negociación, ya que son el manejo de la situación y son un elemento esencial en la vida y en el nivel de poder de un manager.

Los recursos de que dispone el manager son limitados. Esto supone un conflicto con los demás sectores de la empresa, para poder lograr los recursos que precisa para cumplir sus planes.
En algunas ocasiones son más limitados que en otras y cuando esto ocurre el nivel de conflicto crece. Cuando los recursos son escasos es necesario hacer concesiones y equilibrar los principios deseables que resulten ser mutuamente excluyentes o parcialmente incompatibles. Los acuerdos o coaliciones se forman entre quienes se necesitan mutuamente en la empresa y es entre estos que el conflicto aparece mas claramente.
Se puede afirmar que la política será más visible e intensa en tiempos difíciles.
Todo este tema del conflicto se ve envuelto por el poder, por su distribución y su ejercicio. Las negociaciones se enfatizan entre los que son personas claves en un sistema. No son normas que bajan desde lo alto sino que son objetivos que se van plasmando de una manera continua en la organización. Desde lo alto se dan muchas veces ordenes que pasan a formar partes de la normativa de la empresa pero que no se cumplen nunca. Una de las ilusiones de muchos managers es creer que sus ordenes son cumplidas y las cosas ocurren según ellos ordenaron.
El conflicto por falta de recursos produce paranoia. Las personas se sienten perseguidas porque no consiguen lo que necesitan o desean y creen habitualmente que son discriminadas. Porque a Fulano le dan tal cosa o porque a Zutano le dan tal suma. Aquel que ha dado, un nivel superior, aparece como culpable por haber dado a otros lo que esas personas consideraban que les hubiera sido útil a ellos.

Esto es imposible de impedir. Los recursos son limitados, y cuanto más limitados son mas escozor produce su adjudicación. Es inútil tratar de convencer a alguien de que lo que se le ha dado a otro es mejor que habérselo dado a él. En estos casos quien trata de ser convencido es habitual que acepte el argumento exteriormente para no parecer empecinado, pero no porque crea que el bien deseado que le dan a otro esté bien dado.

A lo largo de todos estos procesos en una organización, los acuerdos son fundamentales. Llegados ya al conflicto y negociada la porción de cada uno, acordar y cumplir es muy importante para el mantenimiento de futuros acuerdos. Antes de estos conflictos los acuerdos son igualmente esenciales. Las coaliciones firmes son las que permiten a las personas tener el apoyo necesario para poder superar las dificultades que las organizaciones transitan. En las épocas de riqueza porque permiten obtener mas recursos y apoyos para llevar adelante planes importantes y en las épocas de falta, porque permiten contar con mejores recursos que quienes no son parte de la coalición.
Los manager pertenecientes a coaliciones fuertes tienen mas probabilidad de tener mas poder que aquellos que son partes de coaliciones débiles, donde los miembros tienden a tomar caminos diferentes. Los objetivos comunes fortalecen a los grupos y esto se aplica por supuesto a las empresas como que son grupos humanos.

El entorno produce modificaciones en el poder de los manager frente a los cuales solo pueden actuar en las consecuencias pero no en su aparición. En épocas de turbulencia social los sectores encargados de la seguridad aumentan su poder a veces hasta limites increíbles. En épocas de liderazgo sindical las personas de relaciones laborales son fuertemente requeridas. En épocas de crecimiento empresario las personas de recursos humanos aumentan su poder. La falta de algunas materias en el mundo pone en situación de privilegio a las personas de compras y de importaciones. Y así sucesivamente frente a cualquier otra situación.
Lo que tienen en común estas situaciones es que

1. No han sido provocadas por el manager encargado de ese tema. El manager de compras no es responsable porque falte manganeso o acero. Simplemente no hay en el mercado y el manager no ha hecho nada por que no hubiera.

2. En algunos casos se puede prevenir, en otros no. Se puede prevenir que vaya a haber turbulencia social, pero un proceso de preeminencia sindical se produce a veces con un cambio de gobierno que ensalza o rechaza de pronto a los sindicatos o con una elección interna que hace ganar en la industria a una persona que no tenia aparentemente ninguna posibilidad de ganar.

3. La posibilidad de adelantar el problema y prevenir la situación de crisis tiene que ver con las características de la persona en ese puesto y de los elementos que la empresa le dé para poder tener información para poder prever y medios para prevenir, por ejemplo, hacer acopio de un cierto material.

4. El hecho de que se produzca un movimiento en el entorno pone al manager en una situación de preeminencia. Los recursos que pida le serán mas fácilmente otorgados que a otros, tendrá mayor acceso a reuniones y a información, será mas envidiado.

5. Pero esta misma situación tiene otra cara: el manager en esa situación será mas exigido y se esperará de él que haga pasar a la empresa por medio de la crisis sin que apenas se note. Si hubieren disturbios no esperados, si se produjera un atentado, si no se consiguiera el material, el manager se verá mas fácilmente en dificultades que los demás, quienes tienen menos posibilidades de ser *vedettes*, pero también tienen menos posibilidades de verse en dificultades. Estas dificultades terminan más de una vez en el despido del manager.

6. A lo largo de estos procesos de crisis el manager ve en principio ampliado su poder y puede tener luego periodos de baja de poder y nuevos aumentos, dependiendo como sean las olas del proceso.

PARTE SEGUNDA

DISTINTAS SITUACIONES AL ACCEDER AL PODER

Origen del manager

Un manager se designa porque es el hijo del dueño, porque es un pariente a quien se quiere ayudar o porque es alguien a quien se considera capaz para ocupar ese puesto. Un manager se designa porque ha estado en los cuadros de reemplazo de la empresa por largo tiempo y finalmente la vacante se produce, tanto cuanto porque los superiores o el superior solo, lo eligen.
¿Que se toma en cuenta para la elección de un manager?
Algunas cosas que se toman en cuenta son
1. si ha cumplido con las tareas en las que se desempeña
2. si ha sabido manejarse sin crear conflictos o
3. si por el contrario ha creado conflictos que han resultado en ventaja para la empresa
4. si no ha perpetrado ningún delito que se le hubiera demostrado o en el que fuera sospechoso
5. si por sus acuerdos y coaliciones en la empresa aparece como una persona apta para ocupar el puesto
6. si tiene algún conocimiento suficiente del tema o si se quiere a alguien que no sepa sobre el tema, para desarrollarlo.

Sin duda podríamos seguir esta lista que no se atiene a las listas habituales del deber ser.
Las listas del deber ser tienden hacia elementos como:
1. si es creativo
2. si se adaptará al cambio
3. si demuestra una fuerte tendencia a la integridad
4. si ha demostrado coraje por luchar por sus convicciones
5. si no es manipulador ni adulador
6. si obtiene un disfrute con el crecimiento de los demás
7. si no discrimina
8. si tiene conciencia de los valores profesionales
9. si no cae en el exceso en el trato con el personal
10. si esta dentro de la cultura de la organización
11. si es capaz de enfrentar la soledad del puesto gerencial, la incertidumbre que acompaña a la toma de decisiones y a la falta de retroalimentacion fluida.

También aquí podríamos cambiar algunos puntos y agregar decenas. Lo que queremos señalar es que los primeros son la tendencia habitual, que tiene mas que ver con el conocimiento intuitivo y con cuestiones más sociales que con cuestiones profesionales. En la segunda lista la tendencia está más dirigida a las cuestiones profesionales y de adaptación del nuevo manager a su posición. Lo habitual es lo primero, lo deseable es lo segundo.
En todo caso la designación de un manager es un acto emocional. Lo racional tiene un espacio, pero no se siguen normas científicas ni se hacen selecciones donde se cubran los elementos necesarios para que alguien pueda ser manager según los autores, sino que se hace un acto de fe, se trata de creer, de sentir, mas que de pensar. Se dice mucho mas a menudo yo creo que, o siento que podrá, más que pienso que, en sentido de pensar y no en sentido de creer.
En ultima instancia la selección de un manager es un acto de confianza. Esto es distinto para cada persona que elige. Para algunos podrá ser confianza en sus resultados, para otros confianza en su lealtad, para otros confianza en que trabajará bien con su gente, o que le caerá bien al sindicato o al gobierno. Pero siempre es un asunto de confianza.

En general un manager es designado debido a los méritos de su carrera en esa empresa o en otras, que le hacen accesible esa gerencia. Sin embargo son casos diferentes el de quien es ascendido en la propia empresa y el de quien toma un puesto en otra empresa. También tenemos que distinguir al manager de carrera del manager de familia o amistad. En este caso no hay un respaldo de mérito en que el manager pueda apoyarse para mostrar a sus subordinados y pares. En este caso lo único que hay es una amistad con alguien de más poder o el hecho de ser parte de la familia propietaria.
En las situaciones actuales también hay que tomar en cuenta el caso del manager que es nombrado tal en un lugar desconocido, con costumbres y con tradiciones diferentes, inclusive otra lengua, aunque parte de la misma corporación.
Finalmente hay que tomar en cuenta el caso de quien es designado en un lugar nuevo, en una empresa que se ha comprado y que es nueva dentro de la empresa, lo cual es una situación diferente.
O sea,

Ingreso por

Mérito ---	en la misma empresa	--- lugar conocido
		--- lugar nuevo para el manager
		--- lugar nuevo de la empresa
---	en otra empresa	

Familia o amistad

Por último diremos que *La sombra de quien ocupaba la posición antes*, sigue a quien ocupa una posición salvo en los puestos nuevos. Esto sirve para todos los casos que veremos. La situación es totalmente distinta para quien viene a ocupar un puesto donde estaba una persona prestigiosa que donde estaba una persona odiada. En el primer caso la situación se le hará más difícil al nuevo manager ya que las comparaciones irán en contra suya. En cambio las comparaciones le serán favorables si el manager anterior fue ineficaz, odiado o despreciado. Aunque no insistiremos en cada caso acerca de esta diferencia la herencia que se recibe está siempre presente en las distintas etapas del proceso que cada manager nuevo atraviese.

Vamos pues a analizar los distintos casos en que se encuentra un manager cuando es designado.

Cuando es designado por mérito en la misma empresa

Cuando el manager es designado por mérito en un lugar conocido en la misma empresa.

La primer cuestión es si ha sido designado en el mismo sector en el que estaba y ahora es jefe de quienes fueron pares suyos o si ha sido designado en otro lugar. Este ultimo caso lo vamos a asimilar al caso de la designación en un lugar nuevo.
El manager que ha sido designado jefe de sus antiguos pares tiene que enfrentar una situación delicada. Entre sus nuevos subordinados tendrá a algunos a favor y a otros en contra. También estarán eventualmente los *"fence sitter"* que señala Bloch, que se sentaran en la cerca a ver que pasa. Y lo que pasa tiene que ver con la lucha que pueda suponerse que va a haber. Porque si se sientan a ver que pasa y no hay lucha, entonces ellos serán los que terminaran por pagar el costo del nuevo arribo. No será la misma actitud la de quienes simplemente se sientan a mirar que la de quienes están apoyando al nuevo manager. Entonces los que se han sentado a mirar pasaran a ocupar la categoría de contrarios y por lo tanto serán atacados por el nuevo manager con mayor o menor rapidez dependiendo del nivel de paranoia que éste tenga.
El manager nuevo suele reunir a sus subordinados para decirles cuanto significa para él la designación y cuanto espera de ellos, que ellos pueden apoyarse en él, tanto cuanto él necesita de su apoyo y lo espera.
Pero el nuevo manager no suele aclarar muy bien que es lo que concretamente quiere. Deja en el aire el hecho de que quiere el apoyo, pero no aclara que tipo de apoyo. Así aparecerán los más temerosos que comenzaran por contarle al nuevo manager cosas de los demás. Fulano llega siempre tarde. Tene cuidado con Mengano, te lo digo por la estima que te tengo. El "sobador" o "chupamedias", tratará de abrirse un espacio en la nueva situación como hombre de confianza. Un manager paranoide puede caer en la trampa y escucharlo. Después con simples miradas o gestos confirmará frente a los demás el poder que el chupamedias tiene. Frente a lo cual se vuelve a abrir el abanico. Algunos se opondrán al confidente y otros se acercaran a él para darle más datos y

elementos que le permitan enriquecer su relación con el manager y a ellos asegurarse un lugar en el favor del confidente. El confidente va a aumentar la paranoia del manager y va a instalarlo mas cerca de un estilo persecutorio.
El manager que tiene que supervisar a sus antiguos compañeros enfrenta otro problema crucial: tiene que establecer su posición por encima de ellos, dejando de ser el amigo que era, porque tendrá que dar premios y castigos. Si no lo hace fracasará como manager. Si lo hace entrará en conflicto con los antiguos compañeros. Además cualquier acción que tome con alguno de sus nuevos colaboradores será tomada como que es una revancha por cosas que pasaron antes o si es favorable, porque era amigo.
Quien es designado en un puesto semejante tiene que reunir a su gente, declarando lo difícil que es para todos la nueva situación; que tratará de ser equitativo; que dará participación en la opinión y que espera que todos sean a su vez colaboradores para salir adelante como grupo. Si hay alguno en particular que está en contra es un caso que veremos cuando tratemos este tipo de situación en particular. En el caso presente partimos de la base de que hay diferencias menores y de que no hay una actitud contradictoria de inicio. El nuevo manager tendrá que solventar las cuestiones normales de celos y de envidia que se habrán producido y la mejor manera es siendo transparente y participativo, manteniendo claramente la decisión final explicando porque toma esa posición.
Es por esto que se desaconseja fuertemente ascender a uno del grupo para que sea el nuevo manager. Es mejor traer a un supervisor de otro lado y llevarlo a él a ese lugar. Esta manera de enroque es menos conflictiva y más fácil tanto para el nuevo manager cuanto para sus antiguos compañeros.

Cuando Andrés R. fue designado gerente de la planta, tuvo enseguida la visita de Antonio M., el gerente de recursos humanos quien le dijo que quería ayudarlo en todo lo que necesitara y que se cuidara de Raúl, Gerente de contaduría quien reportaba también al contralor en la casa central. Esto era un peligro de interferencia que Andrés conocía muy bien. Pero la visita de Antonio le confirmo la situación en la que estaba y le hizo levantar mas defensas contra Raúl. Cuando en la siguiente reunión Raúl trajo el problema de la diferencia de stocks en almacenes, Andrés reaccionó agresivamente y le dijo que tenia que dar tiempo a que se pusieran en orden las cosas. Como el gerente de mantenimiento iniciara una defensa de Raúl, Andrés lo cortó drásticamente. No te metas en los asuntos que no son tuyos. Así inauguró el partido de los pro-Raul y la intervención de Antonio en apoyo de su jefe lo ubicó como el adalid de Andrés. Antonio le dio nueva información a Andrés sobre adonde iban los hombres de Raúl, lo cual hacia prever una interferencia en los procesos de compra. El gerente de compras se respaldó rápidamente en Antonio como ya había hecho el de almacenes y así la Planta quedó claramente dividida en dos grupos, problema que se hubiera podido acotar si Andrés lo hubiera llamado a Raúl en vez de dejarlo librado a sus temores que hizo que se apoyase doblemente en el contralor, su defensa ante las actitudes de los hombres de fábrica. Ahora Antonio no iba a dejar de abastecer a Andrés con nuevas informaciones contra Raúl y sus amigos y el proceso siguió con el despido del gerente de mantenimiento quien no tenía un soporte en casa central y el aislamiento de Raúl y su gente. La Planta se había convertido en un campo de batalla donde Andrés solo podía darle malos tratos a Raúl

pero no podía despedirlo como hubiera querido. Si lo hubiera podido hacer esto lo habría dejado a Antonio sin enemigos a la vista y por lo tanto habría inventado un nuevo enemigo para poder mantener el favor del manager. Andrés había vuelto toda la relación mucho más persecutoria, porque ahora todos tenían que cuidarse de no parecer favorables a Raúl o seguir el camino del gerente de mantenimiento y Antonio tenia que reforzar sus alianzas con quienes pudieran quedar cuando se fuera Andrés o quedaría a su vez desprotegido.
En este tipo de situaciones influye grandemente el nivel de paranoia y de obsesión del manager. Su inseguridad inicial puede llevarlo rápidamente a buscar oponente entre sus subordinados o puede apuntar a sus pares.
Roberto O. Fue designado gerente de compras y quiso tener enseguida el control de la operación. Él creía que no solo había que ser honesto sino que había también que parecerlo. Para esto mantenía un férreo control sobre las actividades de sus compradores. La menor anomalía se convertía en un desastre. Pero su paranoia y obsesión lo hacían temer perder el favor de su jefe, el gerente general. No importaba que su gente estuviera al borde de la crisis personal, lo que importaba era que el gerente general lo alabara por su eficacia y honestidad. Los controles son necesarios Roberto, decía el CEO de vez en cuando y esto encendía aun más la paranoia y obsesión de Roberto. Pero había uno de sus pares que podía sacarle el favor del jefe. Esto lo llevó a enfrentarse cada vez más con sus pares. Roberto se daba cuenta que él no sería nunca el favorito hasta que no lo destruyera al líder de los gerentes. En sus campañas contra él hizo cada vez cosas más bajas hasta que llegó a mandar un anónimo a los accionistas acusándolo de robar. Esto significo una investigación que no encontró nada pero que produjo un enorme malestar. Las sospechas de la acción de Roberto lo llevaron a una crisis personal que no pudo manejar.
Jorge F. fue nombrado supervisor debiendo supervisar a sus antiguos compañeros. Les planteó que esperaba su colaboración, que quería seguir siendo amigo y que trataría de ser el mejor manager posible. Sin embargo dos personas estaban muy celosas con su designación y empezaron a criticarlo con quien quisiera oirlos. Esto llegó a oídos de Jorge por un tercero y Jorge optó por hablar con cada uno de los dos descontentos por separado. Uno negó abiertamente haber dicho nada. “Espero no tener más noticias de tus criticas. Si no estás de acuerdo con algo ven a decírmelo”. El otro le dijo que creía que su designación había sido injusta y que él se sentía con más derecho a estar en el puesto. Jorge le planteó el tema a Recursos Humanos para ver de transferirlo a Emilio porque preveía que el descontento de él no tendría solución. Emilio fue transferido a otro lugar y el conflicto se cortó. Pero el otro descontento, Eduardo, siguió criticándolo a sus espaldas. Entonces Jorge habló con Recursos Humanos y con su jefe y exigió el despido de Eduardo. Actuaba hipócritamente y mentía. Eduardo fue despedido y Jorge pudo coordinar el grupo sin más problemas que los habituales en un grupo humano.

20

Cuando encuentra oposición generalizada

Puede ocurrir que el manager designado encuentre oposición generalizada. Esta oposición tiene que ver con la relación que él mantenía con ese grupo. No importa demasiado si se puede afirmar que el grupo tiene razón o si él es quien la tiene. El hecho es que debe tomar un puesto donde se encuentra con que los que eran sus pares lo rechazan mayoritariamente.

La teoría dice que el nuevo manager tiene que reunir a su gente y hacer ejercicios donde demuestre que tiene la mejor voluntad, tiene que hablar con ellos y derribar las paredes que se hayan levantado sea cual fuere la razón de su existencia. Un paso mas en esto es plantear el tema del porque y como ocurrió el enfrentamiento, aceptando el manager haber tenido parte de responsabilidad en el conflicto, pidiendo disculpas, proponiendo nuevos objetivos.

En realidad esto no es lo que ocurre en la practica cotidiana. El nuevo manager se mueve entre el temor a los ataques que pueda sufrir y los ataques que puede producir; teme las consecuencias que estos conflictos puedan tener en la empresa y como pueden repercutir estos conflictos en su propio perjuicio. En medio de estos temores el manager opta muchas veces por moverse con prudencia y sin tomar acciones mayores, lo cual puede llevarlo fácilmente a la ruina, ya que el grupo de contendores se hace fuerte y tiene mejores posibilidades de atacarlo cuanto más tiempo pasa. El manager en esta situación se vuelve más débil cuanto más tiempo pasa. Pero esto no es algo que los manager mediten sino que es algo que actúan. Cuando no toman acciones drásticas es porque creen que la empresa va a ver esa acción con malos ojos, que es algo que no es propio de la cultura de la empresa, lo cual no deja de perjudicarlo.

La reacción habitual es atacar las posiciones de los que lo rechazan. En general este ataque tiene dos tipos de estilo:

1. Un ataque generalizado a todo lo que venga de los que él considera que lo están rechazando
2. La concentración en una persona como la peor, la que produce todos los daños o cualquiera sea la definición con la cual el manager quiere adornar a quien atacará especialmente.

En el caso 1) es raro que el ataque del manager sea ordenado. El manager tendrá malos modos con todos y será duro con todos. Y esto no le resultará útil. Lo mas útil es establecer reglas claras para el cumplimiento de las tareas de cada uno y castigar los hechos que salgan de esos parámetros, no a las personas. Pero en general lo que ocurre es que de acuerdo con la sensación de inseguridad que el manager tiene respecto de algún tema, persona o momento, actúa en consecuencia, haciéndose así fama de caprichoso o mala persona. Los atacantes se convierten en víctimas y aparecen como agredidos por el poder del jefe. De esta manera consiguen la simpatía de los demás.

En los hechos conviene establecer una clara diferencia entre quienes cumplen con lo que se pide y quienes confrontan o hacen quedar mal cometiendo errores u otros mecanismos de ataque más pasivos. Para estos hay que producir un despido cuanto antes si la resistencia es dura. De hecho toda conversación por amable que sea tiene siempre como contrapartida implícita, la posibilidad del despido. La cuestión es que la persona atacante crea que el manager va a despedirlo. Si cree que va a despedirlo es probable que llegue a un acuerdo explícito o implícito. Si no lo cree es menos probable que llegue a un acuerdo de ningún tipo y por el contrario es mayor la posibilidad de que ataque con mas dureza.

Puede parecer absurdo que en una estructura vertical como es toda organización en mayor o menor medida, los subordinados puedan atacar al jefe. Pero esto es así en cualquier organización aunque se haga de diferentes maneras y además aquí estamos hablando de un jefe nuevo. Para esto los atacantes se basan en sus relaciones con personas de poder en la organización en otros sectores y/o en el desprestigio de la persona nombrada como manager y por otra parte el ataque no es abierto sino que es un ataque sobre las acciones y sobre las opiniones hasta llegar al punto en que se puede atacar la persona del manager por el nivel de desprestigio que ha alcanzado. Por esto el nuevo manager tiene que utilizar los primeros tiempos que son siempre los más fáciles para la reorganización para despedir a quien lo molesta, al tiempo que trata con exquisita amabilidad a quien lo apoya, como una forma de demostrar a los demás subordinados que es lo que pueden esperar si se ponen a su favor y mostrar asimismo a los terceros que él no es una mala persona sino que se defiende cuando lo atacan. Dependiendo de la cultura de la organización el manager debe actuar. Si es una empresa con baja tendencia al despido, tiene que llevar a cabo una campaña con su jefe y alguna otra persona de prestigio que considere oportuno, quejándose por las fallas laborales de esa persona. No suele convenir quejarse por las faltas de respeto a menos que sean fuertes y flagrantes ya que esto desprestigia también al manager despreciado. Los gestos o los susurros no debe comentarse. Se le puede poner alguna trampa en los tiempos o en lo que debe hacer para que los errores sean más evidentes y lleven más rápidamente a que el jefe acepte o aun proponga el despido o el traslado de esa persona. En general si se trata de empleados no se ejecutan castigos intermedios como suspensiones aunque puede hacerse un llamado de atención escrito. Producido el despido o el llamado de atención conviene aclarar con los demás porque se hizo, no como una forma de excusarse sino como una forma y con un tono que entiendan que es más conveniente aceptarlo como manager que seguir haciéndole la guerra. En definitiva según sea la cultura de la empresa deberá tomar un camino u otro para poner orden, pero debe hacerlo. Si deja que la situación se mantenga va a desprestigiarse por ser un mal manager que no cumple con su posición, mas allá de cualquier otro estigma que pudiera tener. A partir de un cierto punto los que lo vean podrán decir que además de su defecto conocido, es un mal manager. Y entonces está perdido.

El jefe de Manuel F. fue ascendido y Manuel fue nombrado en su lugar. El nombramiento lo hizo el mismo jefe. Manuel tenia fama de ser el chupamedias de su jefe y por esto era despreciado, odiado y temido en distintas proporciones. Cuando tomó el puesto una parte de sus nuevos subordinados aceptaban de mala gana sus indicaciones con gestos

que denotaban su falta de convicción rayana en la falta de respeto. Un día dijo que deberían hacer una campaña comercial determinada y Juan le contestó "Ya lo hemos hecho y no conseguimos ninguna respuesta de los clientes. No vamos a perder tiempo". Manuel se dio cuenta que otros dos esbozaban una sonrisa pero no dijo nada. Se daba cuenta que había por lo menos tres de las seis personas que reportaban a él que estaban en una situación de falta de aceptación cuando no de enfrentamiento, pero no sabía si tomar acciones mas duras o dejarlas pasar. Quizá el tiempo arreglara las cosas. El trabajo se cumplía medianamente y no había tenido ningún comentario negativo de su jefe, pero se daba cuenta que podía llegar a ocurrir un deslizamiento hacia la falta de acción. La información de la administración se seguía haciendo, pero Manuel se encerraba a veces en su oficina al borde de la crisis de nervios. En esos momentos si alguien entraba recibía una respuesta dura, no importaba que fuera uno de los que lo enfrentaban o cualquier otro. Esto producía desorientación en los que no lo despreciaban y esta desorientación llevaba a que lo temieran más y al mismo tiempo unía a los tres más indómitos con los otros tres que por lo menos estaban en contra de esas reacciones histéricas que no comprendían. La situación tendía a estabilizarse en un punto en que todos hacían su trabajo, algunos con mas temor que otros y los más indómitos con mas desprecio pero sin querer correr riesgos ante las eclosiones de Manuel. Manuel se volvió más obsesivo y defensivo. Exigía los cumplimientos antes de tiempo pero no llegaba de todas maneras a cumplir con los términos de entrega. Temía las consecuencias de sus explosiones y trataba de ser amable después de cada una, pero el ambiente de temor aumentó y lo que era desprecio se volvió bronca y no era ya de tres sino de todos sus subordinados. Los resultados de la operación no eran buenos y apenas si podía mantener la situación con su jefe. Pero el mismo temor que producía la bronca en sus subordinados hacia que no fueran más incumplidores. Manuel sufrió esta situación durante varios años, al igual que sus subordinados, sin que ninguna de las dos partes pudiera o quisiera mejorar la situación o romper definitivamente. Se habían condenado a una especie de pequeño infierno en el que convivían.
En otro caso similar pero diferente, Juan R. había despedido a su secretaria. Esta entre lagrimas le contó a quien quiso escucharla que Juan la había acosado y que ante su rechazo la había presionado hasta que cometió algún error y entonces la despidió. Verdadero o falso no importa tanto cuanto que todo el mundo creyó el llanto de la secretaria excepto la jerarquía por encima de Juan que hizo oídos sordos a la cuestión. Por otra cuestión totalmente diferente Juan fue transferido pero la misma gente que había creído en la secretaria quiso entender este cambio como una forma de protección a Juan. Se iba a un lugar donde no era cuestionado. La realidad no era esa, pero tampoco esto importa. Lo que interesa es que debido a todos esos elementos Juan fue recibido mas que fríamente en el lugar donde ahora era gerente. Juan supuso que eso se debía al hecho de que él venia a ocupar el lugar de un manager muy estimado por la gente, pero no investigó la causa real y siguió equivocado. En unas semanas Juan estaba ya molesto con su gente. Estaba bien que lo quisieran al anterior, pero tenían que darle una oportunidad a él. Cuando decía algo siempre había alguna sonrisa y le tenia molesto Isabel, una muchacha que se identificaba con la secretaria. Juan optó por preguntar, pero nadie le contó la verdad. Comenzó a ser más exigente, y se concentro cada vez más en Isabel. Esto produjo mayor descontento ya que los demás creían ver en esa actitud una

repetición de la historia de la secretaria. Pero Juan no hizo ningún avance sobre Isabel. Simplemente le recriminaba en publico sus gestos o sus respuestas. "¿Porque se sonríe?" o "Lamento que mi decisión no le guste pero tendrá que hacerlo igual". La relación había subido de tono y esto hizo que Juan empeorara sus relaciones con los demás. La paranoia de Juan subió y cuestionaba permanentemente lo que hacia su gente, temiendo que lo estuvieran embromando a él. Así los trabajos empeoraron y Juan siguió hostigando cada vez más a Isabel hasta que un día a la salida de una reunión ella se puso a llorar. Entonces uno de sus compañeros entró a la oficina de Juan y le espetó "Acá está llorando. Mírela. ¿No se da cuenta de lo bruto que es?" Los demás miraban claramente a favor del orador. Juan reaccionó "váyanse y usted Isabel, si la vuelvo a ver con estas comedias la despido. Cuando está aquí adentro sabe como faltarme al respeto todo el tiempo y después hace la comedia del llanto". Se acercó a la puerta y la cerró de un portazo. Un mes después Isabel era despedida. La relación de Juan con su gente era mas que tensa. Pero optaron por mantenerse a distancia del jefe para evitar convertirse en otra Isabel. La organización no era eficaz pero cumplía su rol con defectos. La vida en ella era poco agradable ya que Juan era mas paranoide y obsesivo y de vez en cuando la nombraba a Isabel como ejemplo.

Cuando el nuevo manager es de carácter débil

Algunas personas son excelentes empleados pero son incapaces de imponerse como manager. La idea de que con la amabilidad solamente se consiguen resultados es errada. Una persona solamente amable no puede ser manager. El poder requiere que los demás reconozcan que quien detenta el poder efectivamente puede usarlo y esto se aplica en todo sentido. Un manager débil encuentra siempre como contrapartida un empleado agresivo que ejerce su propio poder de empleado contra él, debilitándolo aun más.

Ricardo S. era una persona amable de carácter extrovertido. Sus jefes creían que eso significaba un claro poder de liderazgo. Así fue como lo promovieron y le dieron un sector de la administración a su cargo. Tenia tres personas reportando a él. En realidad no había nada especifico contra él. Ni siquiera había hecho algo fuera de lo deseable para conseguir el puesto. Pero uno de los tres subordinados advirtió su veta débil y comenzó a explotarla, primero con pequeñas cosas como que esto lo voy a hacer mañana no hoy, ¿no te parece? Y luego repitiendo esa frase después que Ricardo le dijera que lo hiciera enseguida. Así la autoridad de Ricardo se fue diluyendo y otro de los subordinados tomó el mismo camino del anterior. Solamente uno no cambió a pesar de la posición de los otros dos, pero tampoco salió nunca en defensa de Ricardo. Los resultados empezaron a ser malos, los errores más notables y los incumplimientos de los tiempos casi una costumbre. Así, en silencio Ricardo fue hacia su fracaso. El siguiente que fue nombrado en su lugar demandó que se despidiera al primero de los revoltosos para tomar el puesto. Nadie se opuso a que de alguna manera se hiciera justicia. Se designo a una nueva persona en el lugar del empleado despedido y el nuevo jefe no tuvo problemas con ninguno de los dos que habían quedado, ni con el que siempre había cumplido con su tarea, ni con el que se había aliado al atacante de Ricardo. El nuevo jefe había dejado claramente establecido cual era el limite. A partir de allí pudo ser amable.

Para algunas personas este ejemplo no refleja sino una sociedad basada en el miedo que hay que superar. No cabe duda que hay que superar una sociedad basada en el miedo. Pero si cuando una persona en la estructura organizativa, se sale de su rol y adopta una actitud ofensiva, no es corregida, la misma persona se cebará en sus ofensas y tendrá enseguida otras personas que lo acompañarán. Si en esa situación quien detente el poder no lo ejerce poniéndole coto a la situación, será arrasado por sus subordinados. Quienes quisieran defenderlo de los excesivos no tendrán fuerza suficiente ya que siendo pares difícilmente se arriesguen a enfrentare con sus amigos -al menos teóricos- para defender al jefe. La corrección de todo exceso en la sociedad tiene que venir del poder. Si no es así quien detenta el poder queda en manos de los subordinados.

Supongamos por un momento que un grupo de los empleados toma la defensa del jefe, se enfrenta con los que lo denostan y consigue que no lo molesten más. A partir de ese momento ese grupo tendrá preeminencia, podrá pedirle al jefe cosas que no se habría atrevido a pedir antes, porque en definitiva sienten que la posición de jefe ha sido salvada por ellos. Es fácil que estos salvadores se conviertan en una nueva forma de imposición al jefe.
Todo esto no significa que el jefe tenga que amenazar con medidas contra alguien que no cumple. Basta el tono. La autoridad no es un componente necesario de los gritos ni de las amenazas. Un tono firme expresa la decisión de quien lo usa de tomar las medidas que sean necesarias, una advertencia basta y si así ni fuere una medida es suficiente para terminar con cualquier agresión futura.

A veces la debilidad proviene de algún otro elemento que le permite conseguir ciertas ventajas. Este fue el caso de Inés H.
Inés H. era la amante del propietario. Nunca dijo nada sobre esto. Pero hubo una vacante en el sector en que ella trabajaba y consiguió el puesto. Así pasaron cinco años y el jefe de Inés se fue. Ella volvió a pedirle al propietario y obtuvo la posición para llegar a un nivel gerencial aunque sin personas reportando a ella. Nunca usó ese poder para nada más. De hecho no conocía su mettier y navegaba lo mejor que podía en su ignorancia. Una vez su jefe la amenazó con despedirla y ella se limitó a decir :"No lo creo". Esto hizo que el jefe hablara con su jefe y este con el propietario y obtuvieron la respuesta. Era más fácil dejarla en paz. ¿Qué podía hacer su jefe? Le daba cosas menores y trataba de mantenerla ocupada de manera que no se notara demasiado la incompetencia que la mantenía en el puesto. También se mantenía suficientemente alejado como para no ser acusado de favoritismo sexual. La debilidad del jefe era obvia y lo único que podía hacer era acotarla todo lo posible o renunciar. Había optado por lo primero y convivía con esa debilidad reconocida. Una vez alguien quiso adoptar una posición similar de negación e ignorancia pero la reacción fue muy distinta que con Inés y nadie siguió el ejemplo. Cuando alguien mencionó la inutilidad de Inés él optó por señalar hacia arriba y encogerse hombros. Eso creo un ambiente amable, lejano y temeroso alrededor de la mujer, que a ella no le importó demasiado.
De la misma manera que en la negociación se dice que debe hacerse sobre la base de win-win sin usar trampas u ofensas, así también se puede negociar duramente usando los

trucos que sean necesarios sin importar como quede la relación al final si mientras tanto sirve. Inés eligió un camino duro, pero no tuvo que estudiar, cosa que no le gustaba.

Cuando el manager va a un lugar nuevo para él

Hemos tocado el tema lateralmente. Obviamente no es lo mismo ser gerente en un lugar conocido que en un lugar distinto aunque la empresa sea la misma. Las costumbres suelen cambiar en alguna medida, la gente reacciona de un modo nunca idéntico.
El primer elemento a tomar en cuenta es en que medida se conoce a las personas que serán las nuevas subordinadas. No es lo mismo ir a supervisar a personas que uno conoce que a personas que no conoce. Esto porque en el primer caso hay elementos con que uno cuenta para saber como manejarse y en el segundo caso uno no cuenta con esos elementos. Entonces no le queda otro remedio que ir al lugar y conocer a las personas. En esta situación el manager no sabe en que medida estas personas están en contra de él, lo aceptan o están contentas con la idea de trabajar con él. Esto es importante para definir la estrategia de entrada. Como ya hemos dicho los primeros tiempos son importantes porque en ellos se toman las acciones que definen el perfil de la nueva situación. Quien toma un puesto tiene los primeros tiempos como más posibles para hacer cambios o definir nuevas situaciones. Una vez que se ha producido cierto tipo de relación se produce también acostumbramiento a ella y las modificaciones posteriores son más difíciles.

Para el caso de un nombramiento en un lugar nuevo para el manager, la primer regla es no cambiar nada hasta transcurrido un tiempo. Si bien es cierto que los primeros momentos son los más favorables para los cambios, también es cierto que los errores iniciales sirven mas al desprestigio y también es cierto que el mantenimiento de las mismas reglas de juego hace que las personas sientan que el mundo no ha cambiado como esperaban al recibir a una persona nueva. Así los temores a lo que pueda ocurrir se diluyen y el mantenimiento de la costumbre ayuda a disminuir el hecho traumático de que haya una persona nueva.

Volviendo a lo que decíamos antes, entonces tenemos que en un caso de nombramiento para un puesto en un lugar distinto,

1. Se conoce o se sabe acerca de las personas, o no
2. Se conoce o se sabe la reacción de las personas frente al hecho de que él vaya como nuevo manager, o no.

Lo cual se puede describir en las siguientes posibilidades:
Conoce - están en neutro o a favor
Conoce - están en alguna contra
No conoce - están en neutro o a favor
No conoce - están en alguna contra.

Cuando el manager es nombrado en un lugar conocido donde las personas están en neutro o a favor

En el primer caso la situación no difiere fundamentalmente de aquel manager que tiene que tomar un puesto en el lugar que conoce, sin conflicto con los que serán sus supervisados.
Lo único que hay que remarcar en este caso es que hay que tomarse algún tiempo para conocer la operación antes de comenzar a operar.
Es recomendable que un manager nuevo recorra la operación como para entenderla y vea los lugares donde físicamente ocurren las cosas. En el caso de que tenga vendedores en el campo o alguna otra forma de apertura, conviene ver por lo menos a dos personas o grupos. Normalmente no es materialmente posible conocer veinte sucursales, por lo cual se suelen visitar una o dos. Es conveniente que una sea designada por el gerente responsable de las sucursales y la otra sea elegida por el nuevo manager, para lo cual puede optar por cualquier modo de elección arbitraria, incluido poner papelitos con los nombres de cada una de las sucursales en una vasija y sacar uno.
En el caso de visitas a distintos lugares, el tiempo de aviso tiene que ser corto, para que no haya tiempo para poner todo en orden, pero no tanto como para que parezca una trampa. Cuanto más programadas las visitas en el tiempo y en el detalle, menos conocerá el manager el sector y más vidrieras habrá visto.
Hay pues un tiempo en que el manager va a estar mas preocupado por aprender que por tomar ninguna decisión. En este tiempo no tiene que hacer nada que lo involucre. Si hubiere alguna cuestión urgente conviene que llame a una reunión a quienes reporten a él, plantearles el tema y dejar que discutan y lleguen a alguna conclusión. Es preferible que se equivoquen ellos que conocen el lugar que no que se equivoque él por tomar una decisión inspirada, siendo que no conoce el lugar. La necesidad de urgencia puede ser inclusive una forma de tentarlo a demostrar su sapiencia o una prueba para ver como funciona. Puede tratarse asimismo de una delegación hacia arriba por alguien que no quiere tomar la decisión.
De todas maneras, y dependiendo del nivel del que hablemos esta situación no puede mantenerse mas que algunos días o semanas.
Después de este tiempo es el momento más útil para tomar medidas de reorganización que el nuevo manager considere oportuno. Por aquello de que una vez que se hace un acostumbramiento es más difícil cambiar cosas.

Cuando alguna persona esta en contra y el manager lo sabe

Hemos considerado antes el caso del manager que va a una gerencia donde alguna persona no lo quiere o aun lo enfrenta. Este caso no es diferente. La mayor gravedad consiste en que en el caso que tratábamos el manager conocía el lugar y la operación, mientras en este el manager no conoce el lugar y la operación. Esto lo hace más vulnerable a las trampas, a las excusas, a las explicaciones porque no tiene elementos suficientes para juzgar si lo que le dicen tiene sentido o es falso.
En este caso pues es importante el periodo de conocimiento del sector. Y en especial del área que reporta a quien supone tener en contra. Este conocimiento más en detalle le permitirá evaluar mejor las propuestas que le hagan o las explicaciones que le den una vez que comience a operar efectivamente.
Puede ocurrir que la animadversión sea tal que el nuevo manager prefiera optar por negociar con su jefe la salida de esa persona del sector antes de tomar el nuevo puesto. Esto no es bueno ni malo per se, pero tampoco habla en favor del nuevo manager que aparecerá como que no es capaz de enfrentar una crisis, solucionar un conflicto o que exagera las circunstancias. Deberían de haber elementos suficientes para hacer tal pedido y depende en gran medida de la cultura de la empresa que lo haga o que espere.
Por otra parte hay que tener cuidado con el camino por el que se llega a la conclusión de que esa persona esta en contra del manager. Puede ser un caso de exageración de lo dicho, puede ser una sensación personal producto de un encuentro un día en que esa persona tenia alguna preocupación o dolor, puede en fin, ser el producto de varios elementos que no significan que esa persona esté en contra.

Juan R. fue designado gerente de comercialización de la región noroeste. Entre los jefes que reportaban a él José M. estaba en su contra. Lo primero que hizo Juan al ser promovido fue hablar con su jefe y hacérselo saber. Las confrontaciones que habían tenido cuando eran pares habían sido muy fuertes y no tenía porque esperar ningún cambio. También le dijo que su idea era tratarlo igual que a los demás y trabajar sobre los objetivos. No hacer cuestiones personales. A Juan no le preocupaba que José estuviera en contra sino que lo estuviera solapadamente. Si lo confrontaba abiertamente ya sabría como enfrentarlo. Pero si lo que hacia era criticarlo por detrás, entonces Juan sentía que no tendría defensa. No conocía a los demás y en ultima instancia él era el extranjero, el nuevo, mientras José hacia años que estaba en esa región. Juan tuvo una reunión general donde escucho los objetivos de cada uno y el estado en que estaban. También que pensaban hacer en cada caso. En las visitas que hizo a cada uno de los sectores encontró gente afable con cierto tinte defensivo en algunos casos. Tomó nota de esa sensación para ser particularmente cuidadoso con esas personas. Si temían que fuera a pasar con el nuevo, podía cambiar su temor rápidamente. Si era una advertencia de José, la situación era mas complicada. Cuando estuvo con José la diferencia fue clara. José estuvo reticente y en general falto de fluidez. Juan pidió que durante el primer trimestre le informaran más detalladamente las cosas para poder comprenderlas mejor. En las visitas que cada uno le hacia para pedirle alguna autorización o contarle algún

suceso, fue estableciendo una mejor relación con cada uno. Pero José se mantenía lejano. Sus objetivos estaban en tiempo y cumplía con los distintos aspectos de su puesto. Juan no tocó nunca la relación ríspida que habían tenido. Si José esperaba una retaliación por parte de Juan iba a quedar desubicado, ya que Juan pretendía tener éxito en su puesto, no vengarse de enfrentamientos anteriores. Dos meses después la situación no cambió. Juan llegó a la conclusión que José tenia mas temor que intenciones de atacar y resolvió dejarlo andar solo. Juan estableció relaciones transparentes con los demás y siguió teniendo una relación casi ríspida con José. Pero José cumplía con su puesto. Juan mantuvo informado a su jefe de este proceso. Por fin llegó el tiempo de la evaluación de desempeño. Juan lo califico bien a José y se mantuvo dentro de los términos del cumplimiento del puesto. No hizo ninguna referencia a su relación personal. José no dijo nada. Solo que estaba de acuerdo con la evaluación. José siguió en su actitud y Juan no pudo saber cuál era la sensación de José. Con los meses la rispidez inicial se hizo menos evidente pero José nunca se aflojó. Sin embargo el conflicto se había licuado. Juan pensaba que si lo hubiera planteado abiertamente podía haber producido un efecto negativo, bien que José dijera que no pasaba nada, bien que lo confrontara. En cambio con esta estrategia confiaba en que el tiempo iría erosionando el mal humor de José y su negatividad, lo cual ocurrió en alguna medida.

Cuando el manager no conoce y las personas están en neutro o a favor

Cuando un manager va a un lugar del que no conoce cual es la posición de las personas, tiene que partir de una doble premisa:
1. Tiene que aprender la operación como ya señalamos
2. Las personas quieren ser parte y la actitud es a aceptar las reglas de juego, salvo que algo ocurra.
Ya hemos hecho referencia a la importancia de conocer la operación y como hacerlo.
El nuevo manager tiene que partir de la base de que las personas quieren ser parte y por lo tanto no hay que dar pie para conflictos innecesarios.
Al tiempo que conoce la operación el manager tiene que preocuparse por conocer a las personas.
Tiene que centrar la cuestión en el trabajo y no en asuntos personales.

El nuevo manager tiene que mantener las reglas que se usaron hasta ese momento, sin tratar de cambiar costumbres, aunque le moleste que las reuniones no empiecen en tiempo o que la estadística llegue fuera de tiempo. Esto permite que el cambio de un manager por otro resulte menos traumático y que no se levanten barreras esperando mas cambios y alguna catástrofe. Las personas, de esta manera, no temen que la presencia del nuevo manager pueda resultarles perjudicial. Las modificaciones conviene hacerlas de a una y con buen tono. No es útil confrontar o desvalorizar lo que el grupo viene haciendo desde antes. En muchos casos se puede usar fácilmente la propia manía, por ejemplo "yo soy un maniático del tiempo, lo siento, pero me gusta empezar las reuniones en tiempo". El método de cerrar la puerta con llave una

vez que se ha cumplido la hora suena muy gracioso pero produce un innecesario alejamiento entre el manager y el grupo. Con el tiempo el tono puede ir cambiando, pero por lo general los defectos quedan reducidos a una o dos personas y entonces, por ejemplo, se puede empezar la reunión aunque no estén. De todas maneras cada caso es diferente y está en el manager el arte de evaluar cuando y como hay que dar otro paso en el sentido que uno considera mejor. También si lo que uno considera mejor es realmente conveniente. Así personas que están a cien kilómetros y su contacto es por tierra, tienen reales dificultades en tener una reunión semanal.
El tiempo va definiendo los temas que son aun contradictorios y permite concentrarse en el análisis y modificación de esas normas o hábitos. En este caso claramente estamos proponiendo no hacer grandes cambios al inicio aunque se pierda esa falta de inercia que se produce después. Pero equivocarse al principio es peor que esperar.

José C. trabajaba en una empresa en Argentina. Fue transferido a Venezuela. Como Director de esa empresa tenía varios gerentes reportando a él y una mujer que se encargaba de los pagos de jornales. En realidad ella no hacia nada y descargaba todo en las dos personas que reportaban a ella. José habló con ella para que mejorara su performance y para que llegara a horas más razonables. Victoria en realidad hacia lo que podía. Como no respondía a las incitaciones a mejorar, José la sanciono primero con una carta de advertencia y luego con dos días de suspensión. Dos semanas después le llegó la noticia de que debía volver a Buenos Aires. En Buenos Aires se enteró de dos cosas importantes: la primera es que el informe de su actuación en Venezuela era francamente malo. La segunda era que la señorita de marras era la amante del CEO de Venezuela. José se había apurado.

Cuando el manager no conoce y entre las personas hay alguna en contra

En este caso obviamente se aplica lo dicho en los comienzos del parágrafo anterior. Conocer la operación, conocer las personas, centrarse en las cosas y no en las personas, no hacer cambios. Aquí ocurre que en algún momento de este proceso, alguna persona se erige en el anti-lider, lo cual se puede manifestar con rupturas al sistema o actitudes o gestos que buscan confrontar.
En este caso se aplica lo que dijimos al considerar el caso de que el manager conocía que había alguna persona en contra. Pero este nuevo caso puede empezar a un nivel de agresión mayor, ya que el que se manifiesta en contra lo suele hacer de tal manera que se note, es decir que tiene que romper la inercia del cumplimiento generalizado. Esto significa un tono mas alto que el simple deslizamiento en un horario, una entrega o una información. Significa que quede claro que él es quien lo esta haciendo y para esto tiene que ser explícito en la ruptura.
En esta circunstancia es importante tratar de conocer la razón de esa actitud. En este caso parece más conveniente que en el anterior plantear que está pasando. En el caso anterior el manager ya sabia de la situación y sabia que habría una diferencia entre el contradictorio y los demás. Era importante salvar la relación con los demás no

produciendo rupturas mayores en función del pasado. En este caso se puede comenzar por la misma política, pero el riesgo de ruptura general es mayor, porque de la misma manera que el manager no conoce, los demás tampoco lo conocen y pueden confundir la posición de condescendencia con debilidad. Esto puede producir fácilmente un desorden generalizado que no se pueda manejar, peligro que no se da en el caso de que el manager y el grupo se conozcan. Si el manager no enfrenta la situación, cae fácilmente en el caso del manager débil que ya analizamos.

Por esto consideramos que conviene conversar con el afectado para conocer las razones por las que no ha cumplido con varias cosas. Una sola puede tener explicaciones puntuales que sacan de foco la cuestión. Varias cosas que haya hecho tienen que tener un origen más amplio que definan la actuación del empleado. El empleado puede aceptar que hay una cuestión y plantearla o puede buscar cualquier razón o excusa que no permita tratar el problema.

En el primer caso, es importante atender a las razones que hacen que el empleado actúe de esa manera. Si el empleado tiene alguna causa por la que se siente incomodo, maltratado, desvalorizado, es bueno atender esa razón aunque parezca menor o tonta y en lo posible cambiar aquello que sea la causa del resentimiento del empleado.

En el caso de que el empleado no enfrente la situación y "saque la pelota afuera", hay que dejar en claro que uno no cree que esas sean las razones y que debe de haber algo mas que eso. Que aquello que use de excusa el empleado, se va a cambiar para que no lo moleste, pero que esto supone que de la parte de él debe de haber un cambio de actitud que vaya en consonancia con la modificación que él pide.

En el caso de que no cambie o si dijera redondamente que no pasa nada y que son figuraciones del manager, la respuesta tiene que ser que es probable que así sea, que uno -el manager- puede haber sobrevalorado la observación, pero que le agradecerá en todo caso que sea mas cuidadoso en esos aspectos.

Si no cambiara su actitud y siguiera con su actitud, el siguiente paso deberían ser acciones más fuertes, empezando por una conversación que no espera respuesta, sino que exige que se cumpla y siguiendo con las medidas que sean de uso en la empresa para el nivel de que se trate. Es decir una ruptura que demuestre que el manager tiene la fortaleza suficiente para no dejar que las cosas se salgan del camino. Es decir estaríamos en la situación que consideramos cuando tratamos los casos en que el manager encuentra oposición focalizada o en que el manager es considerado débil por sus empleados. Nos referimos a los casos descriptos en esas situaciones.

Cuando el manager va a una empresa nueva

Esta situación puede darse porque:

1. El manager no está ya en la empresa en la que estaba y se emplea en otra empresa.

2. La empresa compra una empresa y lo manda a que se haga cargo de toda o una parte de ella.
3. La empresa produce un merger con otra empresa y lo manda al manager a cargo de toda o alguna parte de ella.

Cuando el manager se emplea en otra empresa

Un manager que se emplea en una empresa tiene que seguir los pasos que hemos propuesto en los casos anteriores. Conocimiento de la operación, conocimiento de las personas, centrarse en las cosas, no hacer cambios. Pero si iniciarse en un sector diferente de la empresa tenia dificultades de inserción, iniciarse en una nueva empresa tiene mas dificultades.
Estamos suponiendo que la empresa a la que entra el manager esta en el mismo mercado, la misma cultura que la que dejara. Pero si no fuera así el manager tendrá que darse mas tiempo aun, para conocer la cultura del lugar en el que está. Si el idioma es el mismo esto facilita sin duda la situación, pero si el idioma es otro el manager pierde las sutilezas propias del lenguaje, que solo los que lo han ejercitado desde pequeños tienen. Cualquier bilingüe se pierde en ese terreno de sutilezas, lo que hace que se pierda asimismo en las sutilezas de los modos de ser.
Esto hace difícil para el manager reconocer reacciones, gestos, intenciones. Es difícil en un lugar donde se habla el idioma pero no se dominan las sutilezas, advertir quien esta a favor, si hay alguno en contra, cuales son los grupos que existen en el lugar, hasta que expresiones están mal vistas. Si esto ocurre en el propio idioma, cuanto más cuando se habla otro idioma.
¿Cuánto tiempo tiene que dedicar el manager a esta etapa? La respuesta es relativa: todo el que pueda. Una persona llegando a un lugar nuevo se supone que tiene un puesto que tomar, tiene que tomar a su cargo ciertas operaciones. Esto puede esperar algún tiempo, pero es raro que una persona pueda entrar como ocurría antes, como adscripto o asistente de un nivel superior al que ocupará y estar en esa poción tres o seis meses, mientras otros solucionan como pueden la situación de vacante del puesto a ocupar. Esto que ocurrió aun en la década de los 80, ha dejado de ocurrir y se quiere que la persona actúe lo mas rápidamente posible.
Por esto el nuevo manager no tiene que hacer cambios. Como hicimos notar la continuidad hace que se note menos la presencia de una nueva persona, pero además permite que el nuevo manager no sea inculpado por modificaciones en las que se puede equivocar fácilmente o pueden hacerlo aparecer como equivocado.
Llegado el tiempo de ocupar el puesto, sea porque se ha podido tomar cierto tiempo o porque ha transcurrido tiempo suficiente para advertir donde esta parado, el nuevo manager puede adoptar el camino de un solo golpe. Esta política la hemos mencionado solo lateralmente en casos anteriores, porque estando en la misma empresa hay muchas cosas que se conocen aun cuando uno no tenga un conocimiento explícito de lo que ocurre, porque esta implícito en la cultura de la empresa.

La política de un solo golpe significa que el nuevo manager en un momento determinado produzca la reorganización que considere lo cual incluye el traslado o despido de quienes considere. Esta política termina con una declaración de que eso fue todo y que no van a ocurrir futuras acciones dentro de este tema. Así se corta la situación en la que se siguen tomando acciones correctivas con daño a las personas y a la organización, lo cual hace que la relación y el desenvolvimiento en ese sector se haga claramente insoportable, aumentando el conflicto. El mantenimiento del miedo es un mal consejero.
Hay que estar muy seguro en una política de un solo golpe, ya que esto significa cerrar la puerta a otras acciones futuras. Si así no fuere y se tomaran acciones unos meses después reorganizando algo o desplazando a alguien, la situación será la misma que la de la continuidad del conflicto con el agravante de que se habrá roto la confianza en la palabra del manager. Si no se dice nada y se actúa sucesivamente, la relación será mala y el temor y la bronca crecerán. Pero si se toma acción, se dice que eso es todo y sin embargo a poco se toman nuevas acciones, la reacción será peor, porque además el manager habrá faltado a su palabra.
Lo mejor es dar oportunidades para los cambios y actuar duramente solo en el caso en que no se pueda negociar una nueva situación. A veces se puede adoptar la política de un solo golpe por sectores, haciendo cambios en un área y luego en otra y en cada una asegurando que eso será todo. Esto puede ayudar a que algunas personas que estaban en una posición contradictoria decidan rever su posición. Por otra parte esta política pondrá a la defensiva y en estado de temor a las áreas que esperen que les llegue el turno.
En este caso más aun que en los demás el manager tiene que ser prudente respecto de la mayoría de las personas. Tiene que evitar que se produzcan conflictos innecesarios y tratar de mediar en los conflictos que se produjeran tratando de que no ocurran inequidades. Cualquier enfrentamiento con el conjunto del personal es peligroso, ya que no sabe todavía con qué cuerpo gerencial cuenta y de producir algún conflicto él sería el culpable, perdería el apoyo que la gente suele dar a sus gerentes y esto puede ser de mucho daño. Si el personal se fuera en queja al Directorio o tomara medidas de fuerza culpándolo al nuevo manager, la situación para él sería muy difícil de sostener.
Puede ocurrir asimismo que no haya nada fundamental que modificar. En esta situación es preferible aceptar los defectos menores y tratar de ayudar a su mejora en vez de tomar acciones drásticas. Hay que ver que clase de manager estuvo antes y cuantas situaciones que están mal las produjo él y si se solucionan solamente por el hecho de que él se haya ido.

Alicia J. ingresó a la empresa como CEO. Los accionistas creían que había que hacer un fuerte recorte de personal para que la empresa pudiera continuar operando. Alicia dijo que en principio le parecía que era así y pidió dos meses para evaluar el cuanto y el dónde. Al cabo de los dos meses Alicia tenia claro el plan y lo conversó con los accionistas. Mientras tanto habían comenzado a haber rumores de que habría recortes de personal. Había malestar entre la gente. Los accionistas aprobaron el plan y Alicia lo puso en practica. Para esto reunió a los gerentes que iba a mantener y les hizo saber los cambios. No hubo comentarios. Alicia les mostró una carta comunicando a cada empleado cual era la reforma y como quedaría la organización. Especificó que "yo sé que

hay rumores de despidos. A partir de aquí estos rumores pueden cesar porque no va a haber más despidos. Esta es la organización con la que estoy segura que ganaremos y solamente habrán despidos justificados y debidamente documentados." Fue un sacudón. No era esperable por el tipo de organización que hubiera medidas de fuerza y no las hubo. Los rumores continuaron pero comenzaron a perder fuerza a medida que no se producían los despidos que anunciaban. En la misma proporción aumentaba el prestigio de Alicia, basado en la confianza que la gente le iba teniendo.

Otro caso dentro de los temas que hemos tratado fue el de Javier O. Era gerente de Marketing. Había ingresado hacía apenas dos meses pero era claro que había tres vendedores que iban a hacer todo lo posible por ponerle palos en la rueda. Trató de mejorar la situación hablando con cada uno pero los tres optaron por el camino de decirle que estaban totalmente de acuerdo con él y seguir haciendo lo que querían. Entonces decidió despedirlos. Hablo con el gerente de Recursos Humanos y le dijo lo que pensaba hacer. El gerente de RRHH le propuso que los sancionara antes, pero Javier le dijo que un vendedor sancionado es una apuesta a perder clientes. Entonces Jorge le propuso que le diera un tiempo para hablar con ellos. Javier estuvo de acuerdo. Jorge habló con cada uno de los tres y les dijo que dejaran su posición, que por ese camino iban al despido. Que si necesitaban pruebas se podía despedir a uno para que los otros dos se dieran cuenta. Ellos se dieron cuenta en ese momento que la cuestión venía en serio. Cada uno prometió en cada una de las entrevistas que iba a cambiar su actitud. De hecho no tenían nada contra Javier pero extrañaban el gerente que se había jubilado. Ante la amenaza del hombre que era su ultima defensa eventual, resolvieron cambiar y no hubo necesidad de aumentar el conflicto.

Cuando la empresa compra otra empresa y lo manda al manager a que se haga cargo de toda o una parte de ella

En este caso se aplica lo que dijimos anteriormente. El nuevo manager tiene que tomarse un tiempo para conocer la empresa y las personas, no hacer cambios y centrarse en las cosas. Pero cuando una empresa compra otra empresa, no hay tiempo para ninguna de estas cosas. Por lo general el nuevo manager recibe presiones para tomar acciones por parte de quienes han participado en el análisis de la nueva empresa. Ellos conocen los problemas de la nueva empresa y saben que es lo que hay que hacer. Por lo menos eso creen. Basados en esa creencia le dirán al nuevo manager cuales son las acciones que tiene que tomar. Lo cual le hará a éste muy difícil manejarse en los primeros tiempos y esa dificultad puede fácilmente producirle posteriormente problemas mayores.
El nuevo manager tiene que establecer acuerdos con ese grupo de "conocedores", haciéndole ver que él necesita conocer la empresa y las personas porque las decisiones que tome pueden ser fácilmente comprometidas por las reacciones de las personas. Si no consigue ese tiempo tendrá dificultades, a menos que la situación sea muy critica. La tendencia natural de un nuevo manager que viene con el poder que da ser "comprador",

tiende a ser la de demostrar su poder, pero esto no es bueno ya que aumenta el miedo de las personas y poir ende baja la productividad y crea más conflicto.

Joao C. era el nuevo CEO de Clarck, una empresa que había sido comprada por la empresa brasileña en la que él trabajaba. No bien tomó la empresa tomó acción con el sector gremial que había sido siempre muy cuidado por los dueños anteriores. Uno de los gremialistas tenia un fondo de reserva que era en realidad una especie de proveeduria. El nuevo manager cerró el lugar donde el gremialista tenía los productos. Esto produjo malestar entre el personal, pero no se atrevieron a tomar ninguna acción porque temían que Joao fuera a tomar represalias. A continuación Joao empezó a hacer cambios en la producción pero nunca terminaban de funcionarle bien. Los problemas se le sumaron y Joao fue sustituido. El nuevo manager optó por reabrir la proveedora pero ahora administrada por un grupo del personal elegido por el mismo personal y trabajando en horarios fuera del tiempo de trabajo. Esta acción le dio el respaldo de la gente y los cambios que no habían funcionado hasta ese momento comenzaron a mostrar buenos resultados.

Cuando la empresa produce un merger con otra empresa y lo manda al manager a cargo de toda o alguna parte de ella

En este caso se aplica lo que dijimos en el anterior, agregándose un elemento nuevo: la existencia de un socio que duplica toda decisión de distinto tipo y que hace que exista una diferencia más clara entre los que son de la empresa A y los que estaban en la empresa B. En los merger la cantidad de personas de cada empresa puede ser pareja, lo cual hace que las decisiones estén entintadas por la medida en que tocan a ex-empleados de una empresa o de otra.
La decisión en cada caso que se trate deberá tener en cuenta:
1. En que empresa estaba esa persona
2. En que medida la empresa socia reaccionará en pro o en contra de una decisión.
El primer problema es el equilibrio inicial entre los componentes de la nueva empresa entre quienes estaban en una o en otra de las empresas que forman el merger. Hay una sospecha permanente de que una persona ex-miembro de la empresa A favorecerá a otra ex-miembro de la empresa A antes que a una de la empresa B. Hay que ser claro y equitativo en esto para mantener el poder en equilibrio. Por otra parte hay que tratar de enfatizar el nombre y los nuevos códigos de la nueva empresa. Y saber que este es un proceso largo, que dura a veces años y que se va diluyendo en la medida en que las diferencias no se noten y haya una política de motivación y de objetivos comunes.
Cuando un manager tiene que tomar una decisión en una situación dividida como es la inicial de un merger tiene que tomar en cuenta cual será la reacción de los socios. Una decisión que deba ser retractada por presión posterior de los socios es muy perjudicial. Este perjuicio no cae solamente sobre el manager sino también en la relación de los ex-miembros de cada empresa que se sentirán apoyados o discriminados dependiendo cual sea el caso. Por esto en los primeros tiempos es prudente tener más conversaciones con

los socios para aclarar las situaciones y no tomar acción hasta tanto el manager se sienta seguro sobre el tema. Después, con tiempo, podrá irse separando de los socios y tomando sus propios riesgos en la medida en que sea más reconocido por ambas partes y conozca mejor cuales son las fuerzas y debilidades de cada socio.

Ernesto C. Fue designado C.E:O. de la nueva empresa. Era la fusión de Metal Co. y de Mechanic. Él provenía de Metal Co. su gerente de producción venía de la misma empresa, pero tenia problemas importantes, que lo llevaron a Ernesto a despedirlo. Entonces tuvo la presión de un socio (ex Mechanic) para que tomara a un familiar próximo de él que estaba sin trabajo. Ernesto aceptó la propuesta aunque no le parecía correcta porque desbalanceaba la cantidad de unos y otros. De todas maneras como estaba tratando de que desapareciera la distinción entre "nosotros" y "ellos", prefirió no hacer cuestión. El nuevo candidato resultó peor que el anterior, produciendo además dudas razonables sobre su honestidad. Ernesto fue mostrando los problemas que tenia con el nuevo gerente de producción, pero no había respuesta de parte de los socios. Finalmente y en vista de cómo el gerente de producción quería cambiar gente por personas de su confianza, optó por enfrentar la situación y pedir al Directorio la remoción de ese hombre. Los directores decidieron dejar la cuestión en sus manos. Ernesto propuso hacer una búsqueda externa y no poner a nadie de ninguna de las dos empresas para evitar roces, pero el familiar se opuso tenazmente. Entonces Ernesto llegó al punto de decisión. Si seguía con ese gerente de producción se le iba a formar una mafia en ese sector con problemas de todo tipo para la empresa y para él. No podía jugarse a vivir con eso, así que dijo que si el gerente de producción se quedaba él renunciaba y que tomaran ellos la operación. Ante tal situación, siendo Ernesto un hombre reconocido por su capacidad y honestidad, el familiar aceptó el cambio.

Cuando el manager no toma el puesto por su mérito personal

Quienes han llegado al puesto logrando el favor injusto con sus actitudes, presionando indebidamente sobre alguien o algunos, amenazando con denunciar irregularidades o alguna otra forma más o menos delictiva, no tienen el respeto de la gente. Este hecho coloca al manager en una situación similar a la que vimos cuando se trataba de casos en los que el manager tenia que tomar el puesto enfrentando la animadversión de quienes iban a ser sus colaboradores.
Un manager odiado o despreciado tiene que trabajar duramente para rehabilitarse. En tanto sea despreciado por la forma en que alcanzó el puesto será objeto de temor o de sorna, se harán bromas sobre él, se le pondrán sobrenombres, todos estos, actos que él no conocerá pero podrá suponerlos por la dificultad para llevar adelante la acción, por sonrisas o gestos que se escapen a alguien en la empresa, por que algún par o superior se lo deslice como un favor para que se recupere.
Las personas sin embargo estarán de acuerdo en aceptarlo en la medida en que demuestre que es equitativo, que plantea las cosas sobre la base de la tarea, que no se

ensaña con nadie. Es decir una administración balanceada y efectiva, puede lograr que el manager se recupere de esa situación y pueda establecer una nueva relación con el personal.
Si la actitud que recibe es de temor, de nada valdrá tomar medidas mayores ya que esto no servirá mas que para aumentar el miedo que ya congela la acción. Este es el caso del grupo que ha trabajado en un ámbito participativo aunque más no fuera en alguna medida y teme al nuevo manager que sea autoritario. Si advierte alguna tendencia a dar ordenes el grupo confirma su sospecha y se encierra en su temor. Cuando ese grupo empieza a temer al manager, entonces la bronca será mayor y cualquier acción agresiva por parte del manager no hará mas que empeorar la situación.
Si en cambio la actitud del personal es de desprecio, la búsqueda del equilibrio se puede lograr buscando una administración abierta que permita ir estableciendo puentes en el trato de los problemas y si no con la ayuda de alguna medida fuerte que convierta el desprecio en cierto temor. Como hemos dicho una cuota de temor es inevitable y esto puede asumirse y utilizarse o puede excederse. Cuando se excede es perjudicial, cuando se utiliza adecuadamente es positivo.
Se ha hecho hincapié en el hecho de que no hay que producir miedo y esto es muy cierto. Pero es también cierto que cada uno de nosotros tiene una cierta cuota de temor frente a la autoridad, no porque la autoridad sea necesariamente exagerada sino porque todos tenemos una cuota de temor personal, adquirido durante el periodo de socialización, que nos es propia. Las correcciones que recibimos cuando niños para integrarnos en la sociedad nos produjeron bronca y esa bronca nos produjo temor. La medida de este temor varia con cada persona, pero no deja de existir. Cuando un manager recibe el poder de coordinar un grupo, tiene que tener esto en cuenta y es bueno que trate de analizar la medida en que cada uno teme la autoridad, sea adulándola, sea enfrentándola.

Salvador Q. fue designado para un puesto para el cual no tenía méritos previos. A través de contactos internos y externos había conseguido ser promovido. Su gente no lo aceptó y lo despreciaba. Salvador comenzó a tomar acciones duras, primero en el tono y luego con medidas disciplinarias. Pero cuanto más duro se ponía peor andaban las cosas. El proceso continuó con el despido de un empleado y poco después con el despido de Salvador.
Distinto y peculiar fue el caso de Joaquín R. quien fue nombrado de una manera similar a la de Salvador. Joaquín optó por tomar el toro por las astas. A poco de estar en el puesto era claro que su personal no lo aceptaba y lo consideraba un advenedizo. Entonces Joaquín los reunió. Les dijo: Yo no soy quizá la persona que sea la más apta para este puesto. Estoy seguro que hay otras más aptas. Sería discutible quien, pero esto es secundario. La cuestión es que yo he sido designado. Frente a este hecho tenemos dos caminos, uno es enfrentarnos lo cual terminará mal para varios de nosotros, seguramente también para mí; la otra manera es que ustedes me acepten y veamos juntos cuales son las cosas que ustedes requieren de mí para estar conformes. El grupo se sintió desorientado. No esperaba esto. Algunos pidieron aumento de sueldo, otros más poder, otros que fuera equitativo. Joaquín les dijo que el poder lo podía manejar y podía darlo, pero que el sueldo no era algo que dependiera solamente de él. Que habría que construir

el caso para ver si eso era posible. De los tres casos que se plantearon uno tuvo resultado positivo y obtuvo su aumento. A los que pedían más poder los reunió con todos para analizar que era lo que querían, si alguien lo hacía, como se podía balancear. El resultado es que Joaquín consiguió el consenso del grupo y pudo seguir adelante.

Cuando el manager es temeroso

Ponemos el caso del manager temeroso porque

- Todos tenemos temor y el manager no es una excepción a la regla
- El manager temeroso produce efectos que se adjudican a otros elementos
- El manager temeroso produce efectos que pueden ser arrasadores.

Pero además porque un manager no puede entrar dentro de todos los adjetivos que hacen a cualidades humanas no empresarias. Así por ejemplo, un manager no puede ser generoso ya que está acotado por políticas escritas u orales que coartan su generosidad. En cuanto a su valentía está mucho más limitada que la de los héroes, porque un héroe sigue siendo tal a pesar de todo, mientras que un manager que tiene que ser valiente suele tener que serlo por el tipo de empresa en la que está. En esos casos la valentía termina con el despido y el manager no puede ya ser un manager valeroso porque ha dejado de ser manager.
El caso del manager temeroso se puede confundir con el caso del manager débil y es cierto que la debilidad del manager tiene puntos en común con el caso del manager temeroso. Pero un manager temeroso no es necesariamente débil. Una persona temerosa tiene miedo porque la gente no le haga caso como le ocurre al manager débil, pero también porque no sepa algún tema, porque desconozca el lugar, porque tenga un superior de mal carácter, porque tenga muchas obligaciones en su familia, porque haya tenido malas experiencias en otros empleos y en fin por toda una larga lista de cuestiones que producen miedo. Y como el miedo es la más común de las sensaciones humanas, la lista es tan larga como el ser humano puede llegar a desarrollar.
Pero esta lista de temores no significa que el manager temeroso sea débil frente a sus empleados. El manager temeroso puede ser también

Un manager de mal carácter

- Un manager de acción temeraria
- Un manager de reacciones históricas

Las personas tratamos de compensar aquellas cosas que nos resultan negativas si encontramos alguna forma de hacerlo. Y para quien tiene miedo, producir miedo es una forma de sacarse el temor de encima. El mal carácter se vive con temor, pero se desarrolla produciendo miedo y entonces el que lo produce vive más tranquilo. Después esa misma forma de actuar le puede producir más miedo, pero lo podrá reforzar antes de caer en la debilidad.
A veces la persona no consigue enmascarar su miedo con mal carácter. Entonces su debilidad se quiebra en ocasiones en reacciones históricas. Estas reacciones pueden

interpretarse como mal carácter pero también como miedo. En el primer caso las personas reaccionaran con bronca y miedo; en el segundo con desprecio y sus consecuencias de falta de respeto.
Por fin hay manager que actúan de una manera muy activa y son admirados por la cantidad de energía que ponen en el trabajo y la cantidad de resultados que consiguen.

Lo que la mayor parte de las personas no advierten es que esa es una máscara de miedo. El temerario no actúa por su propia manera de ser sino como reacción a su manera de ser. El temerario no puede detenerse, porque si se detiene caerá en su miedo y eso no lo puede aceptar, no podría sobrevivir a esa situación.

Bernardo C. era un hombre de reacciones vivas. Cuando le traían algo que no le gustaba tendía a gritar y a desahogarse de una manera excesiva. Su personal se había dado cuenta que esto pasaba cada vez que le traían algo que podía significar un conflicto con su jefe. Era evidente que Bernardo le tenía miedo a su jefe. Esto fue la causa de una creciente falta de respeto y de bromas de todo tipo siempre a espaldas de Bernardo. Por su parte Bernardo vivía su miedo como malestares y contradicciones de sus empleados que eran muy ineptos desde su punto de vista. El sector era ineficaz. Bernardo perdió una parte de lo que supervisaba a manos del gerente de almacenes. Pero pudo llegar a su jubilación, cansado y desgastado.

P A R T E T E R C E R A

FORMAS DE GANAR Y DE PERDER PODER

Veamos los casos de ampliación del poder

El manager que sabe juzgar aumenta su poder

La tarea del manager es juzgar. Permanentemente el manager esta juzgando sobre las situaciones y las personas. Pero es importante tomarse algún tiempo siempre que se pueda. Muchos manager hacen de la velocidad un mito. La mayoría de las veces la situación puede "dormirse" es decir pasar una noche, lo que da tiempo a ser macerada en nuestro interior. De los juicios del manager dependerá su éxito. Es importante que se les dé tiempo y serenidad. Así se alcanza un segundo nivel en la calidad de la decisión, por encima del puramente intuitivo y rápido.
La clave de toda decisión es una buena definición de cual es el problema. A partir de allí se puede construir una decisión razonable. En cambio si el problema no es el que definimos, cualquier construcción que hagamos para solucionarlo es probable que nos perjudique.
Es extremadamente difícil sino imposible saber si una decisión es la mas adecuada en el corto y largo plazo. Hay una tendencia a aceptar que efectivamente la decisión que uno ha tomado es la mejor. Una de las habilidades de una persona es lograr que los demás consideren que esa decisión era la mas adecuada. Hay sistemas de toma de decisiones que permiten detenerse a considerar los pros y los contras, analizando lo que se desea y como hacerlo. Pero hay también una inteligencia de comprensión de la situación que excede cualquier sistema. El mismo sistema en manos de una persona tosca dará peor resultado que en manos de una persona sagaz. Esto es inevitable y no se debe esperar que sea de otra manera.
Lo que hay que evitar es creer que uno es brillante y que parte de esa brillantez es tomar rápidas decisiones, habiendo hecho un juicio sobre la situación. La velocidad puede dar

buen resultado en la medida en que avanza sobre otras alternativas. Pero no es lo que resulta más ajustado a la situación. Se ha demostrado que la decisión intuitiva es pobre y tiende a ser errónea.
En algunos casos las situaciones no dan tiempo o las decisiones que se toman no son de suficiente envergadura como para usar un sistema de decisión. Hay que tomar los elementos básicos para poder decidir y estos tienen que ver con la definición del problema y con que es lo que queremos significar con la decisión que tomemos. Analizar la información que tenemos, las alternativas y las consecuencias de la decisión que estamos tomando, siempre es más útil que la velocidad pura.
En muchas empresas hay personas que son consultadas sin que tengan que serlo en función del tema que se trata, porque "Fulano tiene sentido común". Fulano lo que suele hacer es meditar lo que se le propone y ser prudente y poco "veloz". De esta manera con el tiempo se va haciendo una fama no especificada de persona en cuyo criterio se puede confiar y es consultado por temas muy disimiles.

El caso de Roberto M en cambio, es distinto. Roberto M. llegaba por primera vez a la fabrica. Era el nuevo gerente de Recursos Humanos. Iba en el ómnibus de la empresa. Cuando llegaban una persona saltó del ómnibus en marcha en una acción imprudente. Roberto hizo parar el ómnibus, bajó y lo llamó al saltarín. Le llamó la atención sobre su acción imprudente y el riesgo en que se ponía y ponía a los demás. Todos miraban la escena. El hombre no dijo nada y se fue. Después Roberto se enteró que ese hombre era el secretario gremial. Nunca pudo mantener una buena relación con el gremio de la fábrica.

Mayor jerarquía requiere mas reflexión para triunfar

Las personas nos acostumbramos a algunas maneras de ser y cuanto más éxito tenemos mas nos confirmamos en que estas son adecuadas. Sin embargo cada nivel jerárquico aleja más de la acción cotidiana y lleva más a la planificación y a los horizontes más lejanos. Esto requiere mucha más reflexión que la de quien está en la línea de acción. Si no se hace el esfuerzo de dominar la tendencia a la acción y darse tiempo, es fácil que se fracase.

Antonio M. era jefe de la región sur de ventas. Era muy activo y tenia mucho éxito. Visitaba a sus clientes con asiduidad y había establecido fuertes lazos de relación con ellos. Un día fue ascendido a Gerente de Ventas. Como le habían dicho que uno mantenía en primer lugar lo que había estado haciendo y olvidaba lo demás, comenzó a visitar a los clientes de otras zonas. Primero lo hizo con los supervisores pero luego ya no tuvo tiempo de coordinar cada reunión y les dejaba dicho que iba a ir a ver a tal o cual cliente. Esto produjo cierta suspicacia por parte de sus supervisores. Además los clientes del sur enterados de sus visitas a los de las otras zonas se sintieron relegados. Por fin sus

viajes permanentes no le permitían atender el flujo administrativo de su nuevo puesto. Pero la crisis ocurrió cuando empezó a tomar como Gerente las decisiones que tomaba como supervisor. Tomaba pedidos, modificaba los plazos, daba en fin un servicio muy rápido a los clientes. Sus supervisores en vez de quejarse lo dejaron que se hundiera en el pantano de requerimientos en que se había metido. Y efectivamente Antonio fracasó porque no se dio cuenta que tenia que dedicarse a pensar más y hacer menos.

El manager, como cualquier empleado, tiene que cuidar su relación con su jefe para mantener o incrementar su poder

Si el superior del manager se siente amenazado por su colaborador, o encaja la situación dentro de los distintos casos en que vimos como el supervisado atacaba al jefe o el jefe perdía control, el superior del manager tomará acciones de distintos calibre que perjudicarán el poder del manager.

Enrique J. era jefe de Seguridad Industrial. Reportaba al Gerente de Recursos Humanos de la Planta, pero él consideraba que su tarea era muy importante y que debía reportar al Director de Recursos Humanos. Un día se lo dijo al Gerente de RRHH y le dijo que ya había hablado con el Director. El Gerente de RRHH no dijo nada, no le dijo nada a él ni habló con el Director. A partir de ese día se quejó permanentemente del jefe de Seguridad con el Director de Recursos Humanos y con el Gerente de la Planta. El jefe de Seguridad se encontró cometiendo errores de tiempo de entrega sobre informes que no le habían avisado. Se quejo ante su jefe y él le dijo que estaba equivocado, que el pedido había sido enviado en tiempo y le mostró el mail. Pero el mail nunca había sido enviado. El jefe de Seguridad redobló su pedido de pasar a reportar al Director. El Gerente le dijo que hablara con el Director, pero que él no se lo aconsejaba. "¿Porque?" El Gerente simplemente lo miró. "Tengo una reunión" le dijo. El mes siguiente era el de las evaluaciones de desempeño. La del jefe de Seguridad fue pésima. Dos meses después estaba despedido.

Es mejor ser respetado que ser amado para mantener el poder

Hemos dicho ya que es mejor ser respetado que ser amado si esto ultimo supone relajación de la acción. Parte importante de este respeto es que el manager sea una persona que actúa sin temor a favor o en contra. El manager que elige la neutralidad la mayoría de las veces, se hunde, ya que no es confiable para nadie.
Pero por otro lado cuando el respeto se convierte en odio, esto es malo para el manager, ya que enfrentará la bronca de quienes ha conseguido que dejaran de respetarlo para desear su posición.
En el otro extremo, cuando un manager es tan humanitario que nunca toma ninguna acción de corrección, va en camino de fracasar.

Lo que decimos es que sin llegar a ser odiado, ni en el otro extremo a que no tome medidas de corrección, más que buscar ser querido por sus colaboradores, lo conveniente es que el manager busque ser respetado a partir de una administración equitativa.

Antonio R. era una buena persona. Como manager tenia dificultades que no comprendía. Él creía que las personas eran desagradecidas y su queja siempre era "los trato bien, los ayudo y siempre hay un buey corneta que hace estupideces". Porque efectivamente se producían errores, había gente que faltaba a menudo, no se cumplía con los términos, el presupuesto estaba desfasado y pobremente controlado, era en fin un sector poco firme. Esto ocurrió a lo largo de un proceso en que Antonio aceptó permanentemente las excusas de porque las personas llegaban tarde, no unos minutos sino alguna hora y porque faltaban. Esto llevó a que no se cumplieran algunas tareas y Antonio siguió encontrando razones por las cuales las personas no habían podido hacerlo y las disculpaba sin hacer ningún plan de mejora. El ambiente se fue volviendo mas que permisivo, caótico, Antonio recibió criticas de sus pares y superiores hasta el punto de fracasar en su puesto.

Un manager tenaz tiende a ampliar su poder

Cuando un manager quiere poner algo en practica tiene que ser insistente. Las personas tienden a olvidar o dejar de lado asuntos. Por esto cuando por ejemplo se pone en practica un sistema hay que mantener comunicaciones permanentes para que no decaiga en el espíritu de la gente.
Es típico que se crea que los procesos de cambio son providenciales. Se supone que porque se ha dicho que tal cosa ocurra debe ocurrir. Los casos de reingeniería fueron clásicos. En algunos análisis hechos por The Economist resultó que concretamente una empresa que había lanzado un proceso de reingeniería con bombos y platillos, al año siguiente las comunicaciones que trataban de ese proceso eran el 0.78% del total. Y así ocurrían en las demás empresas. Todo proceso nuevo, todo lo que se quiera implementar tiene que estar seguido por una comunicación constante primero sobre como avanza el proceso y una vez instalado sobre las ventajas que está produciendo. Sino decae y se vuelve a lo anterior.

Federico R. presentó un proyecto para construir una nueva Planta. Se basaba en el hecho de que dentro de cinco años la capacidad de la Planta actual estaría totalmente utilizada. La nueva Planta estaba proyectada para hacerse en un lugar del centro del país.
Su proyecto fue rechazado por el Gerente de Producción que consideró que era muy prematuro. Pero Federico resolvió llevar el tema al Presidente de la empresa. Como hacerlo directamente suponía dejar de lado a su jefe, habló con el gerente de Marketing y este lo presentó. El Presidente rechazó el proyecto a instancias del gerente de Producción quien no estaba de acuerdo. Entonces Federico aprovechó un viaje del

Director del Area y en una reunión social le planteó las líneas generales y las razones de su proyecto. El tema le interesó. Al día siguiente lo habló con el Presidente. Un año después Federico era el Gerente de la nueva Planta.

Hacer grandes empresas aumenta el poder

Nada da mayor reputación a un manager que emprender grandes empresas y dar ejemplo de un carácter con iniciativa.

Carlos C. tenia mala fama, fama de tratar mal a las personas. En una ocasión tomó la decisión de abrir una empresa en la India y logró vencer las enormes dificultades que supone trabajar en un lugar tan lejano. Su primer presentación al grupo de nacionales que había viajado hasta allí fue un verdadero llamado a la grandeza. Desde entonces su fama cambió y fue considerado un emprendedor brillante.

Sin llegar a estos extremos el hecho de plantear los proyectos de que se trate con énfasis y resaltando su importancia, produce el efecto de emprendimiento de empresas importantes que sirven a la reputación del manager.

La delegación es la base del aumento de poder

Si las personas que reportan a un manager tienen en claro que es lo que tienen que hacer y están bien entrenadas para hacerlo, sus buenos resultados aumentaran el prestigio y el poder del manager.

a) Algunas personas incitan a la delegación pero no establecen los limites de la misma.

Alberto S. cerró el trato con el cliente. Le daba treinta días mas de plazo en las cuotas de pago, pero compensaba con un interés mayor. Cuando se lo dijo a su jefe le valió un mal momento. "Vos no podes cambiar los plazos de pago". "Pero lo compenso con los intereses". "No me importa. Vos no podes cambiar los plazos de pago y vos lo sabés". "No. No lo sé. Sé que tengo que vender y que tengo márgenes de precio. Pero nunca me dijiste nada de los plazos de pago. No los he extendido en otros casos por prudencia, pero no lo sabía". "Creo que te falta sentido del negocio. Yo quiero delegar pero parece que no se puede. En lo futuro cuando tengas un negocio casi cerrado habla conmigo antes de cerrarlo" "Pero vos sabes que no se puede". “ Si se puede y tan se puede que es lo que vas a hacer". Alberto salió sintiéndose injustamente tratado y sus ventas cayeron estrepitosamente.

b) El problema de la delegación según muchas personas es que no se puede delegar en quienes colaboran con uno.

Cuando José P. entró a la empresa preguntó cuáles eran sus responsabilidades. Le dijeron que era Jefe del Deposito y que lo que tenia que hacer era recibir los productos y reenviarlos. Poco después llegaron unos productos y le preguntó al ayudante donde iban. El ayudante le indicó. Al día siguiente un cliente llamó reclamando otro producto. José se fijó y efectivamente allí estaba el embarque. Le pregunto al ayudante y él le dijo que podía llamar al camión. Así lo hizo. Esa tarde trajeron unos elementos del taller y los guardaron en el deposito. Al día siguiente su jefe lo llamó. ¿Porque pediste un camión? Porque era urgente y consulté y era lo que se hacia. Era lo que se hacía pero no se hace más. Vos no podes pedir un camión. Ah! Cuando José salía alcanzo a oír una frase que mascullaba su jefe: no hay caso no se puede delegar en la gente.

c) También hay personas que delegan bien.

Abel M. era el CEO de la empresa. Reunió a sus gerentes y desarrollaron una definición de Visión. Una vez que lo hubieron hecho, Abel se reunió con sus gerentes y con quienes reportaban a ellos y discutió esa Visión con todos los presentes. Después de hacerlo les pidió que hicieran lo mismo con sus colaboradores y que le informaran de los resultados de las reuniones. Abel siempre respetó la Visión.

d) Otras en cambio no delegan. Decimos que algunos no delegan porque delegan mal, pero siempre que otra persona hace algo dentro de su organización lo hace por delegación suya, aunque lo haga mal o a destiempo.
Luis R. era el gerente de Copet. Los jefes que reportaban a él vivían la extraña aventura de la incertidumbre. Nunca sabían cual iba a ser la reacción de Luis y muchas veces era directamente mal educado llegando aun a gritarles. No le interesaba la capacitación del personal ni la de sus jefes y todo atisbo de mejora de formación lo abortaba no bien le era posible, aduciendo razones presupuestarias. La Planta no tenía problemas de producción porque era un sistema muy simple, pero siempre tenia roturas y tenia graves problemas de polución que nunca se arreglaban.

e) Algunas personas tienden a sacar la delegación que han dado.

Jorge G. delegaba las tareas a su Asistente y no bien había la menor dificultad decía: No sabes hacerlo, y se la sacaba. Cada vez que tenia alguna cosa nueva se la daba a su asistente y cada vez se la sacaba. Como resultado de esto el Asistente vivía de mal humor y hablando mal de él. Cada vez que Jorge le daba algo para hacer lo dejaba a un lado y dos días después se lo presentaba de tal manera que volviera a decirle: No sabes hacerlo y se lo sacara. Jorge terminó haciendo de todo y estando permanentemente al borde de la crisis por su exceso de trabajo

Motivar es un motor para aumentar el poder

Las funciones esenciales de la operación empiezan por delegar. Pero una vez que uno les ha transferido adecuadamente el poder a sus colaboradores tiene que darles motivo para que les entusiasme hacer lo que se les ha delegado. Este es el segundo elemento operativo esencial, la motivación.

Josefina R. había sido promovida a un puesto importante. Tuvo una reunión con su nuevo jefe para analizar el puesto, los proyectos, la situación en general. Todo fue muy bien. Casi al final de la entrevista el jefe le dijo: usted entiende que este puesto es clave. Queremos asegurarnos que usted y su esposo estén tomando las precauciones necesarias para no tener familia en los próximos dos años. María no pensaba tener familia. Pero tanto ella cuanto su esposo cambiaron su punto de vista respecto de la empresa. Sentían que la estaban explotando. Poco después recibió una oferta de trabajo por la que no se hubiera ido antes, pero la aceptó, sin que tuviera intención de quedar embarazada.

Pedro L. fue llamado por el nuevo jefe. "Necesito un Director Comercial como vos" y le mostró el nuevo organigrama que estaba pensando. "¿Que te parece?". Pedro le hizo algunos comentarios y el nuevo CEO los tomó y dos días después lo llamó para analizar los aportes que le había hecho, aportes que le habían resultado muy útiles. Discutieron sobre la organización que tendría la Dirección Comercial, porque la anterior era muy rígida. Después de varios días llegaron a un punto final y el jefe le dijo, "has trabajado mucho este año, tomate unos días de vacación y a tu vuelta hago los anuncios y tomas el nuevo puesto”. Pedro se fue y estuvo quince días afuera. Cuando volvió el CEO hizo los anuncio. La organización era la que había discutido con él, pero el puesto de Director se lo daba a otra persona.

Osvaldo Q. creía que las reuniones no servían. En realidad no quería tener reunidos a todos sus colaboradores inmediatos. Creía que en esas circunstancias se podían rebelar o se podían confabular para conseguir forzar decisiones que sino no se tomarían. Entonces tenia reuniones individuales. A cada uno lo trataba de una manera diferente según él creía que cada caso convenía. Pero como no los reunía nunca, nunca sabían que pasaba en el conjunto y a veces algunas personas hacían cosas que interferían con la acción de otro. En esos casos Osvaldo le daba siempre la culpa al que había actuado. "Pero yo no sabía", era la respuesta permanente que a él no le llegaba. A uno de ellos se le ocurrió que podrían intercambiar datos sobre que hacían. Osvaldo entró un día a una oficina y estaban allí los cinco. "¿Que hacen?". Trataron de explicarle pero fue peor. A partir de ese día se volvió más hosco y desconfiado, los trataba peor en las reuniones individuales y a cada uno le dijo que si lo volvía a ver reunidos con todos lo despedía sin mas tramite. "¿A todos?". " No, solamente a vos". "¿Porque?". "Porque me da la gana". Así Osvaldo siguió diciendo que las reuniones no servían para nada y reuniéndose en vez con cada uno de sus colaboradores por separado. Su gente siguió desorientada.

Elsa D. tenia a su cargo una de las jefaturas. Era el control y la auditoria de la empresa. Su jefe no la felicitaba cuando hacia algo bien, algunas cosas eran muy complicadas y eso era reconocido por la empresa, pero ella sentía que no tenía reconocimiento de su jefe. Por su parte el jefe creía que Elsa era hosca y que tenía siempre cara de pocos amigos. Además y sobre todo se sentía rechazado por Elsa, porque cada vez que la invitaba a almorzar Elsa no aceptaba. A Elsa no le gustaba almorzar en general y especialmente en restaurantes. Pero eso lo hacia sentir muy mal a su jefe porque esa era la manera en que él reconocía a sus colaboradores.

Rafael L. se reunía cada lunes con sus colaboradores. En esas reuniones revisaban que había pasado y que planeaban hacer. No era raro oír que Rafael dijera cosas como "Muy bueno eso Agustín, te felicito". No lo decía exagerando para felicitar sino cuando había algo que mereciera la pena; tampoco era muy exigente para definir que algo merecía una felicitación. Pero su gente se sentía muy bien con eso.

José L. tenia un acuerdo con su jefe. La cuestión era que cada vez que algún miembro de su personal hacia algo fuera de lo común, lo invitaba a almorzar con su jefe y si era uno de sus colaboradores iban José y su jefe.

Alberto V. no creía en los premios económicos. Cuando algún miembro de su gerencia se destacaba en algo, se encargaba de que saliera en la revista de la empresa y le daba a elegir entre varias cosas de costo medio como regalo.

Juan B. se reunía una vez por mes con diferentes grupos de su gerencia. Un mes lo hacia con un departamento o sección que no excediera las diez personas, al mes siguiente era por sorteo a todos los niveles. En esos desayunos se preocupaba por agradecer las colaboraciones especificas que los grupos hubiesen logrado.

Cuando Antonio M. presentaba algún proyecto o alguna iniciativa, siempre mencionaba a quienes la habían desarrollado.

Oscar D. era director de Recursos Humanos. Periódicamente visitaba la fabrica y como no podía acordarse del nombre de todos, miraba el casco donde estaba el nombre y decía "Hola Juan, ¿cómo estás?". Eso, decía es motivador. Un día los ingenieros resolvieron hacerle una broma, se intercambiaron los cascos. Así Oscar fue diciendo "¿Qué tal Juan?" a Ernesto, "¿Que tal Eduardo?" a Mario y no acertó uno solo, entre las sonrisas de los bromistas que estaban hartos de ser manipulados.

47
La administración equilibrada ayuda a ampliar el poder con seguridad

Un manager gastador relaja la acción del grupo y tiende a tener problemas presupuestarios o económicos según el nivel que ocupe. Su gasto lleva a que sus colaboradores se hagan también gastadores con lo cual la situación puede irse totalmente de la mano.
Pero por otra parte un manager amarrete lleva a que las operaciones se traben, a que las acciones queden detenidas por temor a la reacción del manager y entonces el efecto es el de la detención de la acción y el daño es tan malo como el anterior, sino peor.

Fernando L. trabajaba sin mirar el presupuesto. Un año el CEO resolvió poner en practica un sistema de control presupuestario. El contralor daría información trimestral y anual de los gastos y de las divergencias. Fernando no se preocupó por el tema. Al final del primer trimestre era el que más desvíos tenia del presupuesto. En la reunión donde se revisó la situación el CEO le dijo amablemente, Sos el campeón del desvío. Fernando sonrió y no le dio importancia. Pero en el primer semestre seguía fuera del presupuesto y esta vez el CEO le pidió que se pusiera a tono. Fernando trató de mirar un poco más el presupuesto y habló con su gente. Pero su gente reaccionó igual que él había reaccionado, no le dió mayor importancia al asunto. Así llegó al tercer trimestre y a fin de año encabezando la lista de excedidos en los gastos. Al empezar el siguiente año la situación se empezó a complicar. Contraloría no solo daba información sino que mantenía reuniones con los que tenían cierta cantidad de desvíos para analizar la situación. Tanto él cuanto sus gerentes se vieron cercados por contraloría. Si contraloría los ponían en vereda se anotaba un tanto a favor. E hicieron todo lo posible por lograrlo. La situación de Fernando se hizo más y más complicada porque tenia un rechazo casi natural por el control. Cuando el CEO le dijo que si persistía en esa posición perdería su bonificación de ese año, Fernando se dio cuenta de que estaba en camino de perder mucho más. Hizo lo posible por corregirse y volvió a tener el prestigio que había perdido en ese año y medio.

No hay que alejarse del bien, pero hay que saber entrar en el mal si es necesario para mantener el poder

Esto nunca es aceptado públicamente por ningún manager. Pero forma parte de la realidad.

Gerardo F. estaba tratando de depender del jefe de su jefe. Quería llevar todo el sector de su Gerencia a reportar al CEO y no al Director. Comenzó a tomar acciones en este sentido y cuando se consideró bastante fuerte se lo dijo a su jefe. Su jefe no dijo nada. Lo que Gerardo no sabía era que debido a los problemas que enfrentaba la empresa se había decidido hacer despidos para disminuir gastos. Cuando los Directores se reunieron para discutir quienes serian despedidos, Gerardo fue el único de la lista de Javier S., quien de esta manera cubría la parte de disminución que tenia que presentar ya que el sueldo de

Gerardo era importante. "Pero es un buen Gerente", dijo el CEO. "Si, pero no es necesaria una gerencia en ese sector, ya esta bien desarrollada y sus jefes pueden reportar directamente a mí". Gerardo fue despedido.

Elvira F. se quejó al jefe de su jefe que era tratada injustamente. Arturo M., habló el tema con el jefe de Elvira y no consiguió nada. No parecía un caso de acoso sexual, sino más bien de maldad o antipatía personal. Arturo le pregunto a Elvira un mes después como estaban las cosas y ella volvió a decir lo mismo. Traía además ejemplos específicos. Arturo volvió a hablar con José R. y este volvió a decirle que Elvira era una mujer que siempre buscaba problemas. Le pidió ejemplos y los ejemplos que puso fueron particularmente débiles. Arturo le pidió que cambiara de actitud. "Los ejemplos que traes me parecen muy flojos. Creo que tenes algo personal contra ella." Un día la sorprendió a Elvira llorando, otra vez a José gritándole. Entonces resolvió tomar otro camino. Empezó a hostigarlo a José. Le pedía cosas fuera de horario, urgencias innecesarias, en tonos duros sin razón. José se quejó. Arturo puso cara de inocente y dijo que no sabía que le hablaba. Él puso ejemplos y Arturo los rebatió sacándoles importancia o corrigiendo lo que José decía. Durante cuatro meses lo maltrató abiertamente y eso por supuesto hizo que él maltratara no solamente Elvira sino cada vez más a todo su personal. El caso se hizo conocido por toda la empresa y José terminó perdiendo su puesto.

Era la época de los precios fijos. Solamente el gobierno podía autorizar aumentos. Antonio T. luchaba por la supervivencia de su empresa, con precios imposibles de sostener. Estaba perdiendo dinero, fuertemente. Había hecho presentaciones a la Secretaria de Comercio pero no conseguía que le contestaran. Había pedido entrevistas y solo después de dos meses de insistir consiguió una reunión con el Secretario. Luego de tres horas de espera el Secretario mandó a una persona excusándose por no poder recibirlos, porque además de él había otros muchos en su mismo caso. Buscó un asesor para que lo ayudara. Nada daba resultado. Entonces le dijo a su asesor que preguntara cuanto había que pagar. El asesor se lo dijo. Antonio decidió pagar por una autorización por un precio que él fijó, generoso y obtuvo el incremento que, a tal nivel, no podía justificar razonablemente.

La armonía entre la gente ayuda al poder

Hay personas que creen que poner a los colaboradores a competir entre ellos mejora su performance. Otros simplemente los enfrentan para manejar el poder mas tranquilamente. Ambos están equivocados. Las personas en armonía trabajan mejor que en conflicto y el conflicto entre las personas redunda en mayores problemas para el supervisor, porque tiene que utilizar su tiempo en disminuir el conflicto y porque las tareas no salen tan bien hechas. La mejor situación es aquella en que los colaboradores se ayudan entre sí y compiten con el exterior. La mejora de la performance tiene que producirse como una mejora de las cualidades de la persona, no será mejor por el conflicto.

José María R. tomó el puesto de gerente de fabrica y se encontró con un grupo de jefes peleados entre sí. Su primer tarea fue conocer cuales eran las quejas de unos contra otro en reuniones individuales. Con estos elementos en mano estuvo en condiciones de modificar las exigencias o las situaciones que podía cambiar para disminuir el conflicto. Después en una de sus reuniones habituales les planteo el principio del acuerdo interno para lograr los resultados hacia fuera. Les mostró cuantos defectos de entrega, de calidad de producto, de demoras en la recepción de materiales y en fin de todos los malos resultados que surgían de las peleas entre ellos. Les mostró como en solamente tres meses algunos cambios en el proceso habían permitido disminuir los problemas de materias primas y les propuso seguir ese camino con los demás defectos. La fabrica siguió mejorando en la proporción en que disminuía el conflicto entre los jefes.

Cortar el abuso es mantener el poder

Cuando un manager vea que un colaborador piensa siempre en él mismo más que en el manager y que busca siempre su beneficio en vez del beneficio común, es mejor echarlo, porque no se puede confiar en él y está a un paso o dentro ya del área de la malversación.

Juan R. trató de integrar a Alberto N. al equipo. Pero esto parecía imposible. Alberto tenía ideas muy definidas sobre lo que debía hacerse. Él era eficiente en su trabajo, pero sus resultados no eran eficaces porque muchas veces iban a contrapelo de lo que había que hacer o aun de lo que habían acordado. Juan empezó a notar que la actitud de Alberto estaba produciendo una escisión en el grupo. Algunas personas apoyaban sistemáticamente a Alberto sin importar demasiado que era lo que decía. Juan empezó a tener dudas sobre la honestidad de Alberto, pero no podía discernir si era por el avance de Alberto en el grupo o porque efectivamente recibiera algún dinero de los proveedores. Esto es habitualmente imposible de descubrir. La situación se había vuelto complicada en el grupo y parecía que Alberto se manejaba en otra empresa. Juan trató de integrarlo sin conseguirlo y por fin optó por despedirlo. La medida no lo ayudó en la relación con el grupo ya que el miedo avanzó entre sus colaboradores. Pero era claro que había salvado su puesto.

*Aprender a tomar decisiones y a negociar aumentan el poder del manag*er

El arte de manejar las situaciones reside en tomar decisiones adecuadas y negociarlas, son dos artes conjuntos, negociación y toma de decisiones. Después de delegar y motivar el manager tiene que manejar las situaciones. Este es el tercer elemento operativo esencial.
Todos creemos que tomamos las mejores decisiones y que negociamos exitosamente. Para tomar una buena decisión hay que tener bien definido el problema y darse tiempo.

Los ingenieros que idearon los incentivos a la producción estaban encantados con su idea y desarrollaron varios sistemas. Sin embargo era conocido que los operarios modificaban su comportamiento cuando el ingeniero los medía. Como las Direcciones de las empresas consideraron que eso que estaba de moda era moderno, no solo pusieron en practica los sistemas sino que promocionaron a los ingenieros. Entonces fue difícil decirle a quien ahora era Gerente o Director de la empresa que lo que había hecho estaba equivocado. Así los sistemas de incentivos a la producción siguieron por años. El problema ya no era que los incentivos producían un resultado negativo, sino que habían sido diseñados por los actuales Gerentes y Directores. Por fin se pudieron dejar de lado sucesivamente en las décadas siguientes.
Algo parecido nos ocurre con la negociación. Por un lado no sabemos si el resultado obtenido no tendrá un mal final. Pero además no sabemos nunca cuales son las posibilidades que teníamos. En que medida la otra parte estaba dispuesta a ceder en alguna forma en el asunto que tratábamos. Eso nunca lo sabremos. En ninguna decisión o negociación sabremos que hubiera pasado si hubiéramos tomado otro camino, porque no hay caminos dobles que permitan hacernos ver que en realidad fue mejor el camino que tomamos.
Por esto hay que ser muy humildes en materia de decisión y negociación y por esto es conveniente capacitarnos en estos temas uniéndolos, ya que están unidos y tratando de modificar aquellos hábitos que descubramos que nos perjudican cuando tomamos una decisión o cuando negociamos.

Ser sincero y mantener la palabra dada, aumenta el poder del manager

Todos los libros están de acuerdo con que la trasparencia y la sinceridad son virtudes que deben primar en el trabajo de un manager. Generan confianza en la gente, mantienen claridad en lo que hay que hacer, tienen en fin todo tipo de ventajas. Esto lleva de la mano a otro aspecto de la honestidad cual es mantener la palabra dada. No hay trasparencia ni sinceridad cuando un manager dice hoy una cosa que desmiente mañana. Sin embargo la realidad no es siempre esta.

Silvio B. llamó a la fabrica y pidió que mandaran con urgencia cien cajas de producto a Intralco. Le pidieron que mandara un telex ordenándolo. Silvio le pidió a uno de sus colaboradores que lo hiciera. Tengo que irme, dijo. El colaborador mandó el telex. Al día siguiente Intralco negó el pedido. Silvio no tenía ninguna prueba de que lo había hecho porque el Director de Marketing de la otra empresa se lo pidió con urgencia. El director de Marketing de Intralco le confesó que su jefe le obligaba a echar marcha atrás. Silvio ordenó aceptar la devolución y la fabrica le cargó las horas extra que esto había supuesto, a su centro de costo. Silvio no acepto el cargo y pidió la prueba del envío. Le mandaron una copia del telex de Fernando, el colaborador a quien Silvio le había pedido que mandara el telex. Silvio lo llamo a Fernando frente al CEO y lo increpó por haber

hecho el pedido. Fernando insinuó una defensa, pero ante la respuesta encrespada de su jefe opto por evitar mayores daños.

Donato G. estudió el proyecto que le mando Luis A. y resolvió apoyarlo. Iban a tener una reunión especial para tratarlo. Las opiniones estaban divididas y Donato sabía que Luis contaba con él porque él se lo había prometido. Poco antes de entrar a la reunión Elsa G. lo fue a ver a Donato y le preguntó que opinaba del proyecto. Me parece bien, dijo Donato. Pensá cuanto te va a costar en tu presupuesto, le dijo ella. ¿Porque? Porque el proyecto significa la rebaja del presupuesto de todos. Esto en realidad no era cierto, pero Donato se encontró en la duda. Cuando llegó el momento de votar votó en contra y el proyecto no se hizo.

Bloch divide a las personas en diferentes grupos. Uno de ellos es el de aquellos que dicen que les parece muy bien lo que uno opina o proyecta, pero después en la reunión votan en contra o se callan. De estos dice que lo mejor es apartarse de ellos.

La critica bien hecha aumenta el poder

Hay una critica directa que tiene que tener algunas condiciones básicas:
1. Tiene que ser hecha de un modo que sea aceptable
2. Tiene que ser hecha a una persona que acepte criticas
3. Tiene que ser hecha sobre un tema que efectivamente sea criticable..

Hay una critica dicha a terceros que se parece más a un ataque.

Si lo que se quiere es iniciar un rumor hay que hacer la critica en condicional y a un reconocido charlatán.

Cuando se quiere hacer una critica secreta, debe ser dicha a un amigo muy especial o a alguien muy contrario a quien se critica. Sino el que escucha tendrá la ventaja de contarle al criticado lo que le has contado.

Jorge R. nunca hacia una critica. Siempre se acercaba a la persona de que se tratara y le preguntaba su opinión sobre el tema o preguntaba cosas como porque crees que puede no haberle gustado esto a Zutano o como pensas que le cayo a Fulano. Con lo cual abría un tiempo de análisis del tema sin que el otro se diera cuenta que estaba haciendo critica. Pero Jorge R. nunca le hizo ninguna pregunta al jefe de Logística, persona por demás ceñuda y malcarada que había tenido choques con muchos otros.
Y Jorge R. nunca hablaba sobre actitudes o creencias (menos aun sobre religión o política). Trataba siempre sobre el problema bajo consideración. De esta manera se había hecho fama de ser un hombre prudente y de buen juicio.

Adherir a otro tiene grandes ventajas a menos que el otro fracase

Hay personas que viven adheridas a otras. En el trabajo se las reconoce porque son las que siempre adivinan lo que al jefe le va a interesar y se lo consiguen. Estas personas hacen carrera a la sombra de ese jefe aunque al mismo tiempo sean despreciadas por sus pares. Pero el miedo que tienen a perder su posición hace que no miren hacia los costados sino que miren solo hacia arriba. El peligro que corren es en convertirse en alguien no confiable para los demás y que parezca que trae y lleva secretos, porque entonces no solo será despreciado sino que será atacado. Si por otra parte su protector se va de la empresa puede ocurrir que lo haga a un lugar donde puede llevarlo o puede ocurrir que no pueda, con lo cual la política de adherir a otro se convierte en un fracaso.

Pedro F., cambiaba a menudo de empresa, pero lo hacia siempre a puestos de cierta relevancia. Esto le permitía negociar condiciones entre las cuales estaba la de tener alguien confiable en su oficina, es decir su secretaria. A pesar de que algunas sonrisas se deslizaban a
su paso Pedro siempre se mudaba con su secretaria, mas allá de la opinión de su mujer, que no conocimos. Desde luego que la secretaria era mas joven, unos quince años. La solución fue válida hasta que Pedro se terminó retirando de la ultima empresa para jubilarse. La mujer tenia entonces cincuenta años. Demasiado tarde para encontrar otro puesto e imposible quedarse en la empresa donde había defendido a su jefe enfrentándose con demasiadas personas. Consiguió un puesto mal pago en un consultorio medico gracias a Pedro.

Se puede usar el poder sin mencionarlo

El hecho de tener poder no significa que el mismo surta efecto si no se lo utiliza. Pero, si la persona deja que un tercero actúe por ella o incita a un tercero a actuar por ella, esa persona aumenta su poder sin ser mencionado, solamente por el hecho de que aquel que recibe la comunicación sabe o supone que quien tiene poder está apoyando a quien actúa.
Para decirlo mas gráficamente: Juan es un empleado que quiere un credito, Jose es el gerente de recursos humanos, Jorge es el CEO. Juan le pide el crédito a José, el gerente de recursos humanos: 1) José sabe que Jorge apoyaría ese pedido pero no le importa; 2) José sabe que Jorge apoyaría el pedido y se lo da; 3) Jorge le pide a Jose que le dé el préstamo a Juan. En el primer caso no actúa el poder de Jorge, en el tercero Jorge actúa su poder, pero en el segundo el poder de Jorge actúa sin que él diga nada.

No voy a poner ningún caso porque este es uno de los efectos que se ven en todas las empresas permanentemente. Y de estos tomemos el caso de las asistentes o secretarias. Un manager que tenga una secretaria-asistente hábil para manejarse en la empresa, sin actuar su poder directamente lo usa sin mencionarlo y el manager ganará poder. Una asistente hábil consigue una gran cantidad de cosas sin tener que decir que sino hablara con su jefe. Quienes tratan con ella saben que eso puede ocurrir pero en la mayoría de estos están tan acostumbrados a tratar con ella que la transferencia de poder de su jefe a ella se ha hecho sin que exista una transferencia formal de poder como ocurre con el manager y los demás que reportan a él.

Controlar las recompensas aumenta el poder

Quien tiene el control de las recompensas hace que las personas tiendan a considerarlo y esto aumenta su poder. La relación con quien no tiene influencia en las recompensas es mas fluida y no tiene la tensión que supone relacionarse con alguien que puede darnos una recompensa. Pero la búsqueda de recompensas que todos intentamos, hace que quien las controle tenga más poder.

Antonio F. y Juan Alberto R. estaban en las usuales relaciones staff-line que producen distintas dificultades. Antonio era el jefe de contaduría de la Planta y Juan Alberto R. era el Gerente de Contaduría de la empresa. La línea en la Planta era Antonio, el staff era Juan Alberto. La política de la empresa hacia que los aumentos los diera Juan Alberto. Antonio sufría esto como los demás hombres de línea que tenían un staff y trataba, junto con los demás de que el nivel de decisión bajara. Y por fin la Dirección decidió que fueran los jefes directos los que dieran los aumentos en el marco de las políticas generales. A partir de la aplicación de esta política el personal de Antonio se dirigió mucho menos a Juan Alberto y trataba las cuestiones con Antonio.

Las falsedades permiten aumentar el poder pero son muy peligrosas

Las falsedades permiten aumentar el poder pero tienen que estar construidas muy sólidamente para que no dejen al mentiroso en mala situación. Si esto ocurriera y se dudara de su palabra podría ser el final de la carrera de esa persona.
Por otra parte quien tiene la confianza de los demás puede mentir un día y su mentira será aceptada si es razonablemente aceptable. Pero si se excede en el uso de la falsedad la persona perderá la confianza que antes tenía.

El señor Gratacelli por favor?
Esta ocupado
El señor Gratacelli por favor
Esta ocupado
El señor Gratacelli por favor
Esta ocupado
Pero señorita me pidió que hiciera una propuesta que y tenia que darme una respuesta
Lo siento.
Hay gente que "desaparece" como si eso fuera gratuito
Nosotros ofrecemos el mejor servicio de comedor para empresas

Y el hombre mostró las bondades de su servicio.
Usted sabe que tenemos un concesionario
Pero también sé que tienen reclamos del personal y yo le garantizo que no los tendría mas porque nuestro servicio es mejor. Esta es una decisión suya, una decisión que usted no tiene que consultar.
Sí. Pero tendrían que retocar la propuesta.
¿En cuanto?
Un veinte por ciento
¿No nos pasaremos?
Yo soy el que toma la decisión, no?
Mi temor es que digan que somos muy caros.
Siguen siendo competitivos. No se preocupe. Yo me preocupo por lo demás, usted dé un buen servicio.

José M. fue transferido de la fabrica del interior a Buenos Aires. Vivía en un departamento de tres ambientes. Lo vendió y con el préstamo de la empresa por mayor carestía del mercado, se compro un departamento con las mismas comodidades. En realidad era una casa. Y en realidad tenia cuatro habitaciones. Dos años mas tarde fue transferido nuevamente a la fabrica del interior, promovido. Volvió a vender su casa y con el préstamo de la empresa por mayor carestía del mercado se compro una casa de cinco habitaciones con pileta.

Había una historia sobre un vendedor ubicado en Florida en Estados Unidos, al que mandan a hacer una operación a Ohio. El vendedor se pasa dos semanas en el frío

invierno del norte y presenta su cuenta de gastos a su jefe. El jefe lo llama y le pregunta por un par de botas que figuran en la rendición de cuentas del viaje. Él le dice que no tiene botas y que se moría de frío en Ohio. Que si quería se las daba. No las quiero. Tacha el gasto. El vendedor no hizo objeción y lo tachó. Al año siguiente volvieron a mandarlo a Ohio en la misma época. El vendedor volvió y le presento la cuenta de gastos con una nota adjunta donde había escrito: Las botas están adentro. Encuéntralas.

Francisco K., era CEO de una filial. A fin de año tendría que dejar el puesto y dejarle el lugar al nuevo CEO. Él iba a otra filial más importante. Francisco dio la orden de adelantar ventas. Durante el mes de diciembre vendió por adelantado el mes de enero. Sus ventas totales del año fueron extraordinarias y logró un enorme bono de fin de año. El siguiente en el puesto tuvo que luchar durante todo el año para demostrar que estaba por debajo porque no habían habido ventas en enero.

Jorge R. era gerente de administración. Una de las personas que reportaban a él era José P., encargado del mantenimiento del edificio. Un día su jefe lo llamó y le dijo que observara a José P., porque él tenia la impresión de que estaba robando. Jorge le dijo que no lo hacia, de ninguna manera. José, dijo, es un hombre honrado. Dos meses después su jefe lo llamó nuevamente y le dio la orden de despedirlo a José. Jorge se negó. No voy a despedir a un buen tipo. El jefe no insistió. Un mes después lo llamo otra vez y le ordeno que lo despidiera. Jorge volvió a argumentar sobre la honradez de José, pero su jefe le dijo o lo rajas o lo rajo yo y te rajo también a vos. Jorge lo rajo. José lloró. Jorge se sintió muy mal y fue a increparlo al jefe por haberlo presionado. Dos días después que José se hubo ido pidió hablar con él el contratista de transportes menores. Le dijo si todo seguía igual y Jorge le dijo que sí. Entonces ¿se lo doy a usted? Jorge subió y le pidió disculpas a su jefe.

Persistir en busca del éxito es un elemento fundamental para tener éxito

El éxito no viene solo. Hay que pelear por lograrlo. Es habitual que se haga difícil conseguirlo. La tenacidad hace que se insista en su búsqueda y este es el camino para lograrlo. Dejar la cuestión por la mitad significa renunciar a ganar.

Francisco B. tenia una nueva línea de productos. La antigua era muy exitosa. Pero era mirado por los resultados que ahora podría conseguir. ¿Era tan bueno o solamente ganaba por inercia? La dificultad de mercado era mucha. Francisco quería cambiar el sistema de distribución por el de venta directa. Se enfrentó con su jefe y puso en juego su posición. El jefe acepto pero lo miró desde mas cerca. Francisco tenia razón y ganó la partida y esto le valió un ascenso.

Interpretar que es la empresa es fundamental

Cada empresa tiene su estilo. Esta cultura impone ciertas condiciones. Pero además los distintos sectores de la empresa tienen diferencias culturales. Por esto no solo cuando una persona es trasladada, sino también para comunicarse con otro sector de la empresa o con otra empresa, es fundamental interpretar que es ese sector o esa empresa para ampliar el poder.

Juan R. necesitaba un material. Se dirigió a almacenes y se lo pidió al jefe. El material no llegaba. Juan se enteró que en realidad quien manejaba el almacén era el asistente del jefe y que el jefe tenia poco o ningún poder. Juan se dirigió al asistente con su pedido y lo recibió en 48 horas.

Jorge S. Fue llamado para una consultoría. Sus conversaciones con la gerente de RRHH y con el CEO reflejaban completamente la ideología que él tenía. Les organizó una actividad como ellos querían. La primer reunión fue un éxito. Pero la segunda se suspendió. Solo después Jorge aprendió que el gerente de finanzas no estaba de acuerdo con los otros dos y tenia poder suficiente para bloquear la actividad.

La atracción personal es una ventaja para ampliar el poder

Algunas personas tienen simpatía, son mas estéticas que otras, tienen un carácter agradable, son, por fin personas que atraen a las demás. Esto puede mejorarse ya que no es carisma, sino una suma de actitudes hacia los demás, a favor de una buena relación. Quienes tienen ese tipo de actitud atraen la simpatía de los demás y hace que consigan cosas que no les son aceptadas a otros.

El manager necesitaba un papel del archivo. Lo mandó a Pedro a buscarlo pero le dijeron que era muy complicado buscarlo y que le demorarían por lo menos quince días. Entonces lo mando a Luis. Una hora después Luis estaba con el papel en la mano.

Desarrollar alianzas con otros ayuda a ampliar el poder

En una organización se trabaja con otros. Es más fácil hacerlo cuando el otro es amigo o por lo menos nos mira con cara de buenos amigos. Algunos manager de poca capacidad han sobrevivido en las empresas solamente por su habilidad para tejer esas alianzas. Para un manager capaz, las alianzas ayudan a ampliar su poder y lo hacen conseguir más elementos.

En una empresa de obras había una máquina especial para abrir canales. Esa máquina la tenía el taller central y la cedía a otros cuando se la pedían. Sin embargo no era fácil conseguirla. El problema de las demás áreas consistía en que tenían que cumplir con plazos de contratos. Jorge S. se enfrentaba a ese problema. Sabía que otra área necesitaba la maquina. Lo llamó a Eduardo. "Necesito la canalizadora, le dijo. Yo sé que tenés otros pedidos, pero supongo que no me dejarás en la estacada. La necesito una semana, la semana que viene. Después te la devuelvo." ¿Porque Eduardo dijo que sí? Porque Jorge y Eduardo se conocían desde hacia mucho tiempo y Jorge lo había ayudado a Eduardo en un par de ocasiones en situaciones complicadas para él. Esto establecía una alianza no dicha entre ellos. Por esto Jorge pudo cumplir con el contrato.

Racionalizar los actos de poder amplia el poder

Las empresas creen que son entes racionales. Se supone que en las organizaciones hay una gran racionalidad. Por esto no hay que presentar un plan que esté basado en la intuición. Hay que agregarle planos y números en cantidad suficiente para que tenga un grave aspecto de racionalidad.

Alberto A. estaba en producción. En una ocasión presentó un plan de ampliación de la línea de montaje. Este plan estaba basado en el hecho de que habría un aumento de ventas y que Alberto creía que, como de costumbre, el estimado de Ventas estaría equivocado. La intuición le decía que las ventas serían mayores, dadas las condiciones generales del país. Se lo rechazaron y la línea se amplió según los números de Ventas, que por supuesto resultaron cortos y hubo que importar producto a ultimo momento, con perdida. Algún tiempo después volvió a ocurrir lo mismo. Alberto consiguió una serie de estudios económicos que daban soporte a su intuición. Otros que decían lo contrario no los presentó. Recordó lo ocurrido anteriormente e hizo un análisis de las regiones que tenían el potencial de crecimiento que daban base a su recomendación. Era un carpetón. No supo cuantos lo habían leído, pero fue aprobado y la línea se amplió más

que lo que recomendaba Ventas. Nuevamente las ventas fueron altas y estuvieron en el orden que él había estimado.

La equidad aumenta la armonía del equipo y el poder

Tener equidad en las decisiones disminuye el nivel de conflicto y aumenta el prestigio y el poder de quien lo ejerce. Cuando se cometen inequidades se producen broncas y reacciones que perjudican el trabajo del conjunto.

La política de la empresa era que hasta cierto nivel se viajara en clase económica en los aviones. Pedro J. decidió un día que Alejandro viajara en business. La cuestión era porque Alejandro había tenido muy buenas ventas. Era un premio. Un mes después Antonio tenía que viajar y dio por supuesto que viajaría en business. Sus ventas eran casi tan buenas como las de Alejandro. Pero Pedro decidió que no eran suficientes y no se lo autorizó. Lo que es más Antonio quien se había pavoneado de que viajaría en business, hizo un papelón. Pedro nunca pudo rehacer la relación con Antonio, quien bajó en las ventas y Alejandro fue tildado de chupamedias y fue aislado del grupo.

Las normas nuevas requieren seguimiento

En el comienzo de la aplicación de las normas hay una tendencia a no cumplirlas. La persistencia en el camino y las medidas que tome quienes detenta el poder para aplicar esas reglas hará que por fin sean obedecidas o hará que se diluyan. El manager que supone que las cosas se están haciendo según las nuevas normas se llevará la sorpresa de que nada ha cambiado, o apenas.

Luis R. habia elaborado una norma para las compras de cierto nivel economico. Las pasó a su gente y se preocupó por ver que se cumplieran. Sin embargo a las pocas semanas algunos casos que estaban en el límite se siguieron tratando con la antigua informalidad. Esto se fue haciendo más flexible y cuando llegó la auditoría Luis se encontró con que sus normas para compras de cierto nivel no se utilizaban y que en realidad se seguían usando las normas anteriores.

Las normas tienden a perder vigencia

Las normas dejan de ser útiles en algún momento. Cuando esto ocurre en lugar de ser utiles se convierten en un peso más. El manager debe revisar periódicamente las normas por las que se manejan los temas de su área para corregir lo que haya perdido vigencia.

Para la distribución había ciertas rutas establecidas. Los camiones seguían esas rutas cubriendo la red de entregas. En cierto momento se construyó una autopista. Los camiones siguieron moviéndose por la ruta anterior. Más aun, un camionero tomó por la autopista y el supervisor le llamó la atención: Si cada uno va por donde quiera no habrá orden. Solo tiempo después alguien se dio cuenta de la ventaja y cambiaron la red.

Mantener al grupo bien comunicado e involucrado en las acciones y los planes, aumenta el poder

Un grupo de personas que hace los planes conjuntamente y luego acciona sabiendo cada uno que está haciendo el otro, aumenta su cohesión, aunque el proceso inicial implique discusiones. El poder del manager del grupo aumenta porque la coordinación hace que todos sepan que hacer y quieran hacerlo; que lo hagan usando de la mejor manera sus energías, es decir sin superponerse y sin dejar blancos sin cubrir. Un grupo que actúe de tal manera necesariamente tiene mas poder y esto recae directamente y en primer lugar en su manager.

Leonardo H., nuevo en su puesto, heredó una forma de trabajar con comunicaciones individuales y sin planes sino con presupuestos que implicaban que se haría, pero siempre definido por el manager con cada uno de los gerentes involucrados. La situación no era la mejor y resolvió hacer un trabajo de desarrollo organizacional con el grupo. Durante algunos meses trabajaron cada uno de los aspectos de trabajo y terminaron por hacer planes y objetivos y por coordinarlos con una delegación más clara y más amplia. El resultado fue que terminaron las criticas externas sobre ese grupo y que lograron tomar a su cargo tareas que antes estaban sin hacer, desarrollando nuevas perspectivas.

Una planificación adecuada aumenta el poder

Tener planes sobre lo que se piensa hacer hace que las personas involucradas tengan un objeto de inmediatez claro. Esto aumenta el poder del manager que podrá dedicar más tiempo a pensar y llevar a cabo otros proyectos.

Rubén M. era Gerente de Compras. Respondía a los requerimientos de los distintos sectores de acuerdo con los pedidos. Un día resolvió establecer planes específicos para el año siguiente. Entre ellos estaba el requerimiento a los distintos sectores de planificar sus compras. Cuando esto ocurrió, disminuyeron drásticamente los conflictos con los sectores y se consiguieron mejoras en los precios porque se pudo poner más atención y tiempo a las compras.

Analizar el entorno adecuadamente evita dificultades

El entorno es parte fundamental de cualquier puesto en la empresa. Mayores dificultades en el entorno harán la vida más compleja a todos los sectores, aun los que parecerían inmunes como Contaduría, ya que la dificultad de las operaciones recaerá sobre como manejar las cifras. Las empresas que no se fijan como va a ser el entorno del año siguiente o las que simplemente copian lo que pensaron el año anterior, corren el riesgo de encontrarse con un entorno que les dificulte alguno de sus puntos importantes. En todo proceso, sabemos, el punto más débil es el que determina la eficacia del conjunto. Si tenemos dificultades en compras, en ventas, con las personas, con cualquier aspecto especifico de la operación, el conjunto se resentirá. Quien desarrolla reuniones todos los años para analizar como puede ser su entorno el año siguiente previene dificultades y conflictos y esto lo ayuda a aumentar su poder.

Alberto J. era Gerente de Recursos Humanos. Cuando le tocó su parte en la estimación del año siguiente, leyó lo que había dicho el año anterior y lo repitió. La falta de análisis lo llevó a no tomar en cuenta la posibilidad de que en una de las Plantas ganara la oposición a la dirección actual del gremio. Esto ocurrió en una de las Plantas del interior. El resultado fue una acción agresiva por la nueva comisión interna, porque según aducían habían sido relegados y despreciados cuando eran minoría. Si Alberto hubiera previsto esa posibilidad habría cambiado su actitud con la minoría y hubiera evitado la reacción agresiva de los nuevos directivos.

La organización tiene que ser útil al propósito

Cuando la organización tiene las características necesarias para llevar adelante un plan determinado, el poder se ejerce suavemente, sin dificultades, por lo menos en ese sentido. Cuando la organización no tiene esas características, cada paso se complica y se hace dificil llevar adelante los proyectos. Una organización puede ser demasiado grande para las necesidades, con lo que la burocracia hará que todo sea más lento; o puede ser pequeña con lo cual se hará todo más desordenado y lento por la falta de personal; puede estar muy centralizada y requerir que todo suba; puede no tener las ramas necesarias en los lugares de venta o de compra; puede usar tecnología muy cara en la fabricación. Una organización tiene que tener las características que necesitamos. Sino es así, antes de

lanzarnos a llevar adelante proyectos o planes novedosos, tenemos que cambiarla para poder cumplir esas novedades.

Mariano S. quiso cambiar el sistema de ventas, dándole más libertad de decisión a los vendedores y a los jefes regionales. Para esto hizo reuniones de los jefes y luego de los vendedores donde se preocupó por transmitir lo que se podría hacer y porque esto era beneficioso. A los tres meses su gerente de ventas le trajo el panorama de una manera muy profesional. El mercado era un caos, cada vendedor se había corrido en direcciones diferentes, en tiempos, términos de pago, de entrega, bonificaciones y hasta en premios a la compra. La organización no estaba preparada para el propósito de descentralización que Mariano tenía. Tuvo que dar marcha atrás con el perjuicio consiguiente en la moral de la gente y en la relación con los clientes.

El manager tiene la ventaja de poder mejorar

Es habitual que se diga que el manager es un líder. Un manager no es De Gaulle, ni ninguna empresa quiere que lo sea. De Gaulle era un magnifico líder, pero no era un buen gerente de compras en potencia. El líder se basa en su carisma y como esta es una virtud que no sabemos que es quien la tiene puede ser líder, pero quien no la tiene no puede serlo. El manager podrá tener una cierta atracción personal, pero no será líder. Esto, que habitualmente se considera una disminución y una desventaja, es una gran ventaja. Primero porque ningún carismático podría actuar en una empresa, con lo cual es un amplio mercado que el carismático se pierde y en vez tiene que dedicarse a otros mucho más peligrosos. En segundo lugar porque el carismático podrá aprender algunas cosas pero no podrá mejorar como carismático, porque el carisma le es propio e independiente de sí mismo. El manager en cambio puede mejorar, puede estudiar, puede conocer nuevas técnicas que podrá aplicar. Las técnicas gerenciales no le caben al líder, que las despreciará y si se ve obligado a adoptar alguna la violará y la destrozará. El líder esta encerrado en su propio éxito, el carisma y en su propia condena, el carisma.
En especial a personas jóvenes este pensamiento no les gusta. Ser líder significa una posición mas glamorosa que ser manager. Además se repite tanto que el manager tiene que ser un buen líder que parece lo natural que el manager sea considerado líder. Sin embargo comparemos un puesto gerencial con Jesucristo, con Luther King, con Kennedy, con Mandela, con Guevara. Estos y muchos otros eran lideres. Podrán gustarnos o no, pero tenían el carisma que hace que las personas los siguieran. También tenían sus detractores. No en balde cuatro de estos cinco fueron muertos violentamente. Esos son los riesgos de ser líder que la inmensa mayoría de los managers –si acaso alguno- está dispuesto a sufrir: morir por la empresa.
Aquí no traeremos caso, porque además no conozco ningún líder que haya estado en una empresa. Hay políticos que han estado en empresas, pero una cosa es ser político y otra es ser líder.

Reuniones efectivas aumentan el poder

Las reuniones bien coordinadas dan como resultado personas que tienen en claro cual es la idea, cual es el acuerdo, hacia adonde van. Esta sensación hace que el grupo trabaje mejor y que reconozca en el coordinador una persona de valor. Esto aumenta la autoridad del manager.
En estos tiempos en que el tiempo es un factor tan critico, una persona que maneje bien los aspectos de una reunión desde el antes hasta el después, tiene un valor que no tenia años atrás. Por esto conocer las técnicas de buenas reuniones es importante.

Eduardo G. era un ingeniero en un proyecto. Se le habían planteado dos reuniones al mismo tiempo, una de la línea y otra del equipo del proyecto. No lo dudó. Fue a la reunión de la línea, porque el manager del equipo del proyecto alargaba las reuniones sin fin y porque no se había cerciorado que otras reuniones había cuando citó a la suya.

Administrar bien el tiempo ayuda a reflexionar y aumenta el poder

El tiempo ya dijimos es un elemento critico en nuestra época. La velocidad de las comunicaciones ha vuelto lo que era un pasatiempo en una amenaza permanente. Siempre nos falta tiempo. Adelantarse a lo que va a ocurrir es un arte que parte de un conocimiento de la realidad y de tiempo para reflexionar. Aquella persona que tenga el tiempo para reflexionar tiene una clara ventaja sobre quien esté permanentemente corriendo empujada por los acontecimientos. Quien puede reflexionar puede ubicarse en una mejor situación y puede manejar mejor las cosas que quien vive apurado. Por esto, quien tenga tiempo para reflexionar porque administra mejor su tiempo, aumenta su poder.

José María J. vivía angustiado por la cantidad de cosas que tenia que hacer. Al final del día tenia siempre la sensación de que no había logrado nada pero al mismo tiempo sabía que le quedaba mucho por hacer. En un momento determinado pensó en pedir un ayudante, pero tuvo la sensación de que esa no era la cuestión. El había hecho un curso sobre administración del tiempo años atrás. Buscó entre sus carpetas y lo encontró. Resolvió no dejar de hacer las cosas según esos consejos. Adoptó una posición casi podríamos decir extrema, pero no se apartó de esas normas. Curiosamente las cosas empezaron a cambiar. La actitud de las personas a su alrededor se modificaba. No lo presionaban como antes y aceptaban que les dijera que no lo podría hacer ese dia o al dia siguiente. Alguien le preguntó ¿Qué te pasa?. José María estaba realmente cambiado. Había llegado al punto en que esa inercia que se apodera de los que corren le resultaba más pesada que la necesidad de vivir mas tranquilo. Porque quienes viven apurados dicen que quieren vivir tranquilos pero en la inmensa mayoría de los casos cambiar la inercia de su vida les cuesta tanto que suelen ser incapaces de hacerlo. José María llegó al punto de quiebre en que el esfuerzo de parar y el miedo a lo que pudiera ocurrir por su cambio fue menor que la opresión que sentía en todo su cuerpo por la forma de vida apresurada que vivía.

Tener objetivos claros y bien hechos ayuda a la coordinación y esto aumenta el poder

Cuando un manager tiene un grupo de gente que no sabe claramente cual es la idea se mueve a los trompicones y esto hace que falten algunas cosas y sobre otras. A veces el manager se da cuenta de esto y se decide a cambiarlo. En otras ocasiones cree que esto se debe a la estupidez de las personas o a que la vida es así. Cuando se decide a cambiarlo, el manager pone en practica alguna forma de objetivos. El primer problema que se plantea es que los objetivos estén bien hechos, que cubran las distintas áreas que tienen que cubrir, tales como una descripción correcta, un tiempo de cumplimiento o un indicador adecuados la otra cuestión es quien hace el objetivo, ya que si son ordenes que se dan su posibilidad de cumplimiento disminuye en la proporción del conflicto previo que exista.
Pero si el objetivo está bien desarrollado y es un acto de acuerdo, produce un efecto que nada más puede producir que el el alineamiento. Las personas involucradas tienen en claro que van a hacer, cuando lo van a hacer, con qué medios, cuando tienen que intervenir para ayudar a otro y cuando otro intervendrá para ayudarlas a ellas. Entonces la energía se encauza de una manera ordenada en busca del objetivo, no se pierde tiempo se mejoran las relaciones y en definitiva el manager gana poder, porque se han hecho mas cosas con mayor efectividad.

Nos hemos referido antes al caso de Leonardo. Leonardo desarrolló un sistema de management que incluía objetivos. Su Dirección era conocida por lo desordenada. Esta fue una conversación que tuvo con su jefe en la evaluación de desempeño. Su jefe le echaba en cara que no podía cumplir adecuadamente con los planes porque no gerenciaba ordenadamente. Cuando Leonardo puso en practica el sistema de management, los objetivos le dieron la clave de una posibilidad diferente y entonces a diferencia del resto de la empresa, bajó el sistema de objetivos a todos los niveles jerárquicos. Esto le evitó conversaciones molestas con su jefe en lo futuro.

Tener claridad hacia adonde se va en el mediano plazo ayuda a la coordinación y aumenta el poder

Hay una tendencia cada vez más amplia a trabajar sobre el momento o en todo caso sobre un año. Porque se supone que las cosas cambiaran de tal manera que no vale la pena perder tiempo suponiendo como serán las cosas dentro de cinco o diez años. Aquí se reúnen dos problemas diferentes. Uno es sin duda la dificultad para estimar como serán las cosas dentro de cinco o diez años. Pero hay un segundo que es que es lo que yo quiero para dentro de cinco o diez años. En el primer ítem puedo hacer una estimación y después cambiarla en la medida en que nunca será totalmente acertada. Estimación a mediano plazo no significa rigidez. Se puede hacer una estimación y en tanto esta estimación no se cumpla completamente reverla. La ventaja para el grupo que hace esto es que sabe hacia adonde va. Lo que dijimos respecto de los objetivos se aplica también a

estos planes a mediano plazo que son los que guían los objetivos. Pero por otra parte si no sabemos a donde queremos llegar nos encontraremos un día en algún lugar adonde no pensábamos estar.
Estos planes son por de pronto una Visión de que es lo que queremos, que tenemos que comparar con en que situación estamos para poder definir la Brecha que tenemos que cubrir. El análisis del entorno nos indicará cuales son las mejores Brechas para actuar y podremos elegir de acuerdo con nosotros mismos y con la organización, cuáles serán las Brechas en las que trabajaremos para disminuirlas o eliminarlas.
Esto produce un alineamiento general y una sensación de que el trabajo que hacemos tiene un sentido.
No vamos a repetir alguno de los casos que se referían a este tipo de modificaciones que hemos desarrollado anteriormente.

Desarticular las alianzas del adversario aumenta el poder

Hemos dicho que formar alianzas y redes aumenta el poder. El poder del otro disminuye el propio. Por esto desarticular sus alianzas aumenta nuestro poder o cuanto menos evita una disminución del mismo. Para esto lo primero que tenemos que hacer es advertir la existencia de la alianza, en segunda instancia determinar cuan importante es esa alianza para nosotros y en tercer lugar buscar la estrategia a seguir si consideramos que esa alianza es de importancia para nosotros y puede perjudicarnos. Si la alianza no es importante para nosotros es mejor no intervenir ya que toda intervención significa un conflicto en potencia. Es gratuito crearse un problema cuando el objetivo no lo justifica.

En la realización de un proyecto Juan M. advirtió que Jorge y Antonio habían definido una estrategia común. Esta estrategia perjudicaba los intereses del Juan, ya que suponía que le recortarían parte de su poder como futuro gerente de producción. Evaluando a Jorge y Antonio decidió que Jorge era más bien el líder de la alianza y que Antonio era seguidor. Consideró más lábil a éste que a aquel y decisión atacar por ese costado. Comenzó por invitarlo a Antonio a almorzar y no habló para nada del proyecto. Dos días después se reunió con él por otro tema y le comentó cuanto más poder podría tener Antonio en el proyecto terminado como jefe comercial si la posición de Jorge fuera más flexible. Antonio hizo notar por su expresión que el tema le interesaba. Jorge le describió como veía él la posición de los cuatro puestos una vez terminada la fase de proyecto, sin modificar lo que tenía asignado Alberto. Antonio quedó definitivamente interesado por la propuesta y se convirtió en aliado de Jorge quien pudo tener el poder que originalmente había pensado para su puesto.

Controlar las fuentes de información

Quien tiene acceso primero a la información tiene la ventaja de poder actuar primero con mejor conocimiento de lo que ocurre, además quien tiene el control de la fuente de

información puede modificar la información, distorsionarla presentarla de una manera equivoca o demorarla hasta el momento en que le convenga hacerla saber. Todo esto parece muy poco ético, pero es lo que ocurre diariamente en la empresa. Los gráficos se agrandan o se achican, o aparecen o desaparecen, los resultados se dan diez días antes o diez días después dependiendo de una serie de factores internos o aun externos que haga conveniente modificar los tiempos, se entrega una parte de la información pero se “olvida” dar otra parte. En todo caso la información se manipula en mayor o menor medida y esto es porque la información es poder y quien la tiene aumenta su poder.

En la empresa había quejas de que la información de los resultados se demoraban y esto dificultaba cualquier decisión sobre el mes siguiente. La información tenía que darla Administración, pero siempre tenia dificultades. El CEO resolvió “intervenir” Contaduría y mandó al auditor a que siguiera los pasos para ver donde se demoraba la información. A partir de ese momento él sería el responsable por que la información saliera en tiempo. El auditor detectó que la demora estaba en la Planta y se fue personalmente a ver como se recolectaba la información y donde se demoraba. La demora estaba en almacenes. Le puso un ultimatum a la gente de almacenes con copia al CEO. A partir del mes siguiente la información estaba disponible el quinto día hábil del mes, el auditor había aumentado su poder y el Director de Finanzas había disminuido el suyo.

Ampliar los recursos aumenta el poder

Es claro que cuantos más recursos se tengan mayor será el poder de que se disponga. Sin embargo hay que comenzar por establecer cuales son los recursos de que uno dispone. Los recursos tienen que ser aquellos que se relacionan con las tareas que uno tiene. De nada me sirve una central telefónica de gran potencia cuando tengo muchos menos llamados que los que esa central puede administrar. Esto significará mayor costo para mi área, la envidia de los demás que no tienen esa central que se transformará en la burla del lugar que tiene una gran oreja y una gran boca que apenas puede llenar de mensajes. Los recursos además tienen que estar en tiempo. No me importa tener una gran mezcladora de cemento quince días después de cuando la necesitaba en la obra. Tampoco quince días antes, porque aumenta mi costo. Es decir que los recursos que tengo que alcanzar son aquellos que me sean necesarios en el momento en que me sean necesarios.

Javier D. era Gerente de Ventas y tenia una amplia zona en el sur del país. Las distancias eran largas y por una política de la empresa había dos tipos de vendedores: los que tenían mas experiencia y los que tenían menos experiencia. Esto significaba además que aquellos tuvieran auto disponible y estos no lo tuvieran. El tema, decía Javier era un absurdo, pero la casa central era muy rígida en sus políticas. Así tenia a un vendedor que recorría el interior al sur de Bariloche que tenia que trasladarse en ómnibus. El costo era menor según la Casa central, pero había puntos que no se podían cubrir. Por fin Javier pudo convencer al Gerente de Recursos Humanos que le hicieran una excepción con ese vendedor nuevo. Le dieron un auto. Es cierto que los costos le subieron, pero también

fue cierto que cubrió un are mayor logrando aumentar las ventas y prevenir la entrada de la competencia.

Ampliar la capacidad aumenta el poder

Aquí hacemos referencia también a que la capacidad debe aumentarse en la medida en que conviene a la operación tanto en cantidad cuanto en cualidad y en tiempo. Y cuando hablamos de capacidad nos referimos a cualquier capacidad. Hablamos de la capacidad de las personas, de la capacidad de los depósitos, de la capacidad d de la flota de automóviles, de la tolva, en fin de todo tipo de elemento humano, animal, mecánico o informático que intervengan en la operación.

Una empresa del Midwest de EEUU no tenía mucha experiencia internacional. Resolvió que quien quisiera aprender ingles debía pagarse las clases. El Gerente de Recursos Humanos los trató de convencer: la política universal es pagar las clases de quienes tienen que aprender un idioma para su uso para la empresa. Pero ellos se mantuvieron firmes. Poco tiempo después viajó un Director de EEUU y quiso conocer a un ingeniero que había tenido una idea importante. Quería felicitarlo. No sin mala intención el Jefe del Departamento fue a la sala con el ingeniero y se lo presentó al Director. Una vez que lo hubo hecho se fue. El Director lo felicitó al ingeniero en su americano con el tono del centro de EEUU. El ingeniero se lo quedó mirando fijamente. El Director creyó que el ingeniero era tímido. Le sonrió y le repitió el mensaje. El ingeniero dijo “No spik inglish. No clases”. Se encogió de hombros y se fue.

En una empresa tomaron para la administración a Mónica G. La empresa estaba en rápido crecimiento. Mónica llegó a la oficina y le dieron un escritorio. Sabía lo que tenía que hacer, pero no podía hacerlo. Fue a verla a su jefa: ¿cuándo llegará la computadora? Le preguntó. La he pedido hace quince días fue la respuesta. Mónica estuvo una semana sin nada que hacer.

Casos que pueden ser positivos o negativos

Es bueno imitar los ejemplos positivos pero es malo copiarlos

Es bueno imitar los ejemplos positivos, pero es malo copiarlos. Cada caso significa la aplicación a ciertas circunstancias que nunca conocemos en detalle; su transferencia directa a nuestra realidad tiene posibilidades de fracaso, debido a las diferencias entre el lugar en que tuvo éxito la iniciativa y el nuestro. No importa que luego el fracaso se le achaque a otras circunstancias.

Juan C. tuvo que ir a una provincia a cerrar una planta. El lugar era alejado y la Planta era pequeña. Como no había gremio le pareció que lo más adecuado era conversar con cada uno su caso particular y hacerle la propuesta de la empresa para su puesto y antigüedad. Nadie parecía querer verlo. Penso que con esa resistencia a la entrevista iba a ser difícil cerrar la Planta. Por fin entró uno de los operarios pero no abrió la boca. Él le hizo la propuesta y el otro no dijo nada. El siguiente hizo lo mismo. Entonces Juan, que había hecho un curso de negociación y estaba tratando de aplicar sus principios, le dijo que ambos ganarían con un acuerdo y que esperaba tener su opinión. El operario no dijo nada. Juan hizo entonces la pregunta mágica: "¿Porque no quieren hablar?". Y el otro dijo solamente: "Hablamos con la mujer". Nadie lo sabía en Buenos Aires porque nunca habían habido despidos. En ese lugar no se negociaba sin la mujer presente. Juan pidió que vinieran con la mujer y a partir de ese momento hizo todas las entrevistas y pudo terminar el proceso sin problemas.
La empresa había puesto en marcha un proceso 360. La instrucción había venido de su casa matriz y se le dio la orden al gerente de la Planta de la provincia que lo pusiera en practica también en la Planta. Nadie atinó a objetarlo teniendo en cuenta la cantidad de amigos y familiares que había en esa fabrica. El pueblo era pequeño y todos tenían alguna relación. El 360 fue un dibujo familiar donde cada uno discutió lo que iba a poner con cada uno de los evaluados. Lo peor es que el primer año nadie se dio cuenta en Buenos Aires. Pero el segundo venia calcado. Y alguien empezó a sospechar. Había que hacer otra cosa, no el 360.

Hay que manejar la política, pero no hay que exagerar

A pesar de lo que dicen algunos especialistas usando con cierta trivialidad las palabras, la política es importante en la empresa. Es la descripción de las relaciones personales que hacen que se produzca esa urdimbre que es la sociedad. Quien en la empresa se muestra huraño, hosco, dado a la cara avinagrada, tendrá pocos amigos y como hemos visto, pocos amigos en una empresa no supone por cierto tener éxito.
Pero por otra parte hay una tendencia sobre todo en las casas centrales de las grandes empresas a abusar de la política. El fenómeno es natural. Una persona que esta en una fabrica o en un servicio, está viendo permanentemente el resultado de sus esfuerzos. Los productos van tomando forma uno tras otro, las personas reciben el tratamiento una tras otra, se tiene en fin noción de que uno trabaja para algo concreto. No le ocurre lo mismo al empleado de la casa central sobre todo si esta es grande. No ve salir el producto ni el servicio, ve solo papeles, reuniones donde se tratan abstractos, planos de lugares lejanos, presupuestos que tienen un mero sentido matemático pero no humano. El empleado de la Casa Central vive en un mundo de abstracciones sin que su vida tenga ese sentido de utilidad que tiene el de quien está al lado del producto o del servicio..
Estas personas establecen relaciones entre sí, basadas más en la simpatía y en la espera de recibir favores que en la utilidad de la practica de la fabricación o del servicio. Tienen que inventar, tienen que creerse que son útiles para algo, porque en realidad de lo único que están seguros es de que la relación con el otro depende del favor mutuo que se puedan hacer, no de la participación física en un producto o servicio. La tendencia

entonces es a que la política se extreme a punto tal que pasa por encima de las necesidades del producto o del servicio y se constituye en un fenómeno propio y diferente. En este caso las personas involucradas corren graves riesgos, porque en definitiva, en la evaluación anual o cuando ella ocurra, no tienen defensa especifica. Se encuentran a merced de quien quiera atacarlos o defenderlos y su defensa será una defensa sofista, ya que de su habilidad en la respuesta estará pendiente la promoción, el aumento o el despido, con la misma liviandad y forma pareja. Se maneja opiniones, no productos específicos, se describen emociones, no estadísticas de servicio. La situación de quienes viven de la política se amplia a veces a quienes quieren ascender rápidamente y se hacen amables con algunas personas recibiendo por ello distintos adjetivos. Tomar estos caminos es muy peligroso.

Augusto R. era una persona normalmente amable, pero no más allá. Tenia a su cargo la supervisión del sector de pintura y tenia una mala relación con su jefe. Este quiso en mas de una ocasión cambiarlo de sector, pero a Augusto le gustaba ese olor que sabia que no era muy sano pero que le producía un efecto estimulante. Su jefe nunca lo pudo mover. Trabaja dentro de los estándares con un margen de error por debajo de la cifra internacional para su operación y cada vez que lo veía al jefe revoloteando con su idea o que alguien le decía algo, sonreía, porque estaba seguro de su capacidad y de la forma de demostrarla.

Jorge M. estaba a cargo de las áreas de servicios especializados. Estaba en la casa central y de él dependían cuatro supervisores. Contra lo que podría parecer, Jorge M no tenia cifras especificas a las que referirse, ya que se llamaba ventas especificas al servicio

de asistencia a las Plantas. Un amigo de su jefe se postuló para ocupar su puesto. Jorge M no sería despedido sino trasladado a una sucursal del interior. Por supuesto que Jorge M. no estaba de acuerdo con mudarse a la provincia. Cuando su jefe se lo propuso él no solamente se negó a ir, sino que además demostró que su tarea estaba realizada con perfección. Habló de visitas mensuales, de falta de quejas de las Plantas, pero para su sorpresa el jefe le dijo que las Plantas no estaban satisfechas con el asesoramiento que recibían. ”No hay roturas”, dijo Jorge a la defensiva. “No esperemos a que las haya”. Jorge no tenía ningún producto en la mano ni tenía ninguna servicio a un cliente que mostrara el valor de su aporte a la empresa. El movimiento político de su jefe lo dejó al descubierto y tuvo que aceptar la transferencia

Alberto C. era melifluo, simpático, contador inveterado de chistes. Había conseguido un puesto de regular valor en la Casa Central que evidentemente le quedaba grande. Pero Alberto vivía feliz. Daba comidas en su casa, en especial a las jerarquías superiores y pares y analizaba las actividades de las dos Plantas con amplitud. Vivió así durante cinco años, dándose una excelente vida, en buenas relaciones con todos y seguro de su éxito que se le auguraba cada año con un aumento de sueldo y alguna otra mejora. Pero un día hubo que hacer un recorte. Muchos tenían qué mostrar. Alberto y algunos otros, no pudieron defender su puesto más que con frases tales como “somos amigos” o “no me

vas a dejar ahora". Alberto fue dejado junto con otros que hacían de la política su razón de vida en la empresa.

La persecución no es adecuada, pero es necesaria y puede ser fundamental

La persecución no es adecuada. Estar actuando de una manera paranoide con las personas aumenta la bronca y produce miedo y más rabia. Sin embargo una total ingenuidad tampoco es saludable. En una empresa hay personas que tienden a poner trampas o a molestar. Estar atento a estas situaciones no es inadecuado. Además hay empresas donde el sistema es de persecución y quien no está a la altura de ese nivel paranoide, fracasa.

Ken J. era un alto jefe de una empresa. Tenia a su alrededor a sus colaboradores en oficinas de frentes transparentes. Cada lunes Ken recorría el pasillo. Sus colaboradores estaban sobre ascuas. Durante esos momentos Ken decidía cual de ellos sería su víctima esa semana. Sin embargo nadie nunca le dijo nada a Ken por esa costumbre que era conocida.

Andrés J. ingresó a la empresa y comenzó a trabajar activamente. A poco se dio cuenta que las relaciones eran agresivas y que había un fuerte control de cada cosa que se hacia. Entonces él decidió que no iba a dejar de tener éxito por ese pequeño detalle y se volvió furiosamente perseguidor. Así llegó a director de la empresa, temido, pero respetado en esa empresa donde la persecución era un entretenimiento cotidiano.

Adaptarse es un camino hacia el éxito pero también lleva al fracaso

Las circunstancias cambian y es una virtud saber adaptarse a las nuevas circunstancias. Este es un camino hacia el éxito. Pero los cambios de circunstancias significan también cambios en las relaciones, en las lealtades, en los principios. Cuando una persona cambia de principios en la misma forma en que cambia la empresa, cuando hoy esta con Fulano pero mañana con Zutano, es probable que pierda crédito y sea erradicado de los cuadros de reemplazo.

José I. tenía principios firmes. Era reconocido por ello. Sin embargo un día la corporación decidió establecer principios propios de la organización. Estos principios eran diferentes de aquellos por los que José era reconocido. José se dio cuenta que si se oponía a la nueva ola de principios sería dejado de lado. Entonces, haciendo un esfuerzo, adhirió a los nuevos principios. Esto significó que la gente sonriera a su alrededor y lo despreciara porque todo aquello que había enunciado y exigido lo cambiaba ahora por mantener su posición.

Ser obsesivo es adecuado hasta cierto punto, puede ser causa de éxito y también causa de fracaso

Toda persona en una posición de supervisión tiene que controlar la actividad que se desarrolla, haya o no planes establecidos. Por esto hay que tener una cierta cuota de obsesión si se quiere tener éxito en un puesto gerencial. La falta de esto hace que queden en descubierto errores que sino podrían haber sido corregidos. Su exceso bloquea al grupo que no se anima a hacer nada mas que lo básico por temor al control del jefe. Sin embargo esta actitud puede ser necesaria para el trabajo que se realice.

Aldo R. empezó su carrera en contaduría. Un día lo transfirieron a auditoria. A partir de ese momento sus dotes de control y de obsesión aumentaron. Cada detalle era importante y cada cuenta debía ser revisada por lo menos dos veces. Esto lo llevo a ascender en el grupo de auditores y fue por fin el Gerente de Auditoria de la empresa.

Adoptar una posición autoritaria hace ganar o perder poder de acuerdo con la cultura de la empresa

Un grupo de personas que espera un manager primitivo o autoritario tiende a provocar que el líder "regrese" a su rol. Una persona autoritaria en una empresa participativa, fracasa.

Claudio R. fue enviado como manager a una planta que se había inaugurado hacia dos años en el interior del país. El lugar era rural y el manager anterior había tenido que preocuparse por "industrializar" a los pobladores que tomaba como operarios. Claudio tenia un carácter abierto y le gustaba que sus colaboradores participaran activamente en las opiniones y en la acción. Cuando llegó a la Planta comenzó a hacer reuniones con su grupo y les recomendó que hicieran reuniones semanales con su personal. Las reuniones de los lunes eran particularmente parcas y cada uno hacia un *racconto* muy breve de lo que estaba haciendo. Cuando Claudio proponía un tema para discutir no había propuestas. Un día por fin uno de ellos se animó y le dijo "esto es un tema que usted tiene que resolver, no nosotros". "Estoy de acuerdo, pero me gustaría conocer sus opiniones". El grupo no reaccionó y Claudio tuvo que comenzar a tomar decisiones sin consultar porque notó que era criticado por no tener autoridad. Un día alcanzó a oír del otro lado de una puerta que alguien decía. "No tiene carácter. ¿No viste que nunca quiere tomar decisiones?". Esta información accidental lo llevó a dejar de lado sus expectativas inmediatas de ser participativo, pensando que podría tratar de irlos ayudando a comprender que era mejor participar, pero por el momento no tenía otra salida que ser autoritario o perder prestigio. Eso fue lo que hizo y con buen resultado.

El carácter esquizoide lleva a la soledad o al fracaso

La persona con carácter esquizoide tiende a comunicarse poco y a vivir aislado. No es un buen manager en la mayoría de las actividades porque se encierra en sí mismo y produce un vacío entre su gente y él. Por esto es que como manager corre graves riesgos y estos se notan más en tareas donde las comunicaciones son mayores o los caracteres circundantes son mas abiertos. Así sería más notable el problema en Ventas que en Auditoria. Por esto lo mas adecuado para quienes quieren estar solos es que puedan estar solos.

En la mitad de su carrera a Juan Carlos M. se le planteó un problema. Su supervisor lo tildaba de falto de comunicación y de falto de interés por la gente. Era cierto que no tenía buena comunicación pero la gente le importaba, aunque no supiera como hacer para establecer relaciones fluidas. La situación se agudizó con la siguiente evaluación de desempeño y entonces Juan Carlos se puso en contacto con la gente de Recursos Humanos y empezó a buscar un lugar en la empresa que se acoplara a su forma de ser y a sus gustos. Podría ser auditor, pero no le gustaba el control. Pero por fin se necesitaba un investigador en comercial. Consciente de que no iría mucho más allá de ese puesto Juan Carlos aceptó y luego pasó a ser analítico en economía y así encontró lo que le gustaba con lo que se adecuaba mejor a su carácter, evitando el fracaso que se avecinaba en el sector de producción donde había estado.

Compartir con los colaboradores es un arma de doble filo

El manager tiene que comunicarse con sus colaboradores y tiene que hacerles conocer lo que esté ocurriendo. Esto aumenta su poder porque permite una coordinación y una comprensión más clara de lo que pasa. Así cada uno puede ocuparse de lo que le corresponde entendiendo que está haciendo y sin interferir en las acciones de los demás por no conocer lo que están haciendo.
Pero sus colaboradores pueden entender que el manager siempre necesita ayuda y que por lo tanto está hipotecado a sus ayudantes permanentes. Si esto es así el manager pierde autonomía. Si esta es la percepción de los colaboradores tiene que corregirla. Para esto tiene que tomar decisiones cambiando su estilo habitual.

El caso de José P. nos previene contra la debilidad. José P. tomó un puesto gerencial. Desde el primer momento trató de aplicar las mejores técnicas de participación. Hacía reuniones con su gente y dejaba que discutieran y llegaran a conclusiones. En general las conclusiones eran siempre cercanas a lo que José hubiera hecho y por eso las mantenía. Sin embargo esta adopción permanente de las decisiones del grupo produjo la aparición de dos lideres que luchaban por tener razón en las reuniones. José había quedado en segunda andana. Uno de ellos particularmente brillante fue opacando al otro y las reuniones comenzaron a girar en torno a él. José no se animó a dejar de hacerlas con lo cual confirmó el liderazgo del subordinado.

El narcisismo es necesario pero no tanto

Es importante que uno se mire satisfecho al espejo. Es importante que uno se sienta satisfecho con sus logros y con sus victorias. Un manager tiene una veta de narcisismo que es importante para ayudarlo a hacer su tarea de una manera satisfactoria. Pero cuando este narcisismo aumenta produce por lo menos dos dificultades que nos importan. Por un lado la persona se aísla. Cada vez mas enamorada de sí misma le resulta asimismo difícil establecer relaciones con los demás, por lo cual sus relaciones se convierten en algo superficial y de poca trascendencia. Al mismo tiempo su trabajo se deteriora porque las personas que reportan a él tienden a decirle que sí, a alabar sus magnificencias y a no criticar ni disentir en nada: quien hace lo contrario puede encontrarse fácilmente sin trabajo.

El caso más llamativo que recuerdo es el de George G. George G. era director en una multinacional, tenia mas de un metro ochenta de estatura, era algo corpulento sin ser gordo y tenia un precioso pelo cano que lo usaba largo y “al viento”. Cuando llegó la dirección que iba a tomar estaba en buena posición. Si habían traído a un extranjero era porque esa época era aun la de los extranjeros, que después se fue diluyendo y cada vez hubo menos. Lo primero que se hizo notable fue el descontento de su personal. Había dos mujeres que estaban totalmente obnubiladas por su jefe, pero los demás se volvieron cada vez mas críticos, porque era un hombre que siempre tenia razón aunque pareciera campechano y afable como buen ingles. Comenzó a perder gente, que pedía transferencia o que buscaba trabajo en otro lado. Después empezó a tener dificultades con las ventas. Sus clientes bien impresionados por su aspecto lo tomaban en broma haciendo lo que él les decía o se enojaban por su tozudez imperdonable. Cuando a los dos años fue transferido según los cánones de la época, George estaba al borde del fracaso y a su sucesor local le resultó muy fácil ser un éxito con muy poco esfuerzo.

Atacar a través de un tercero es un arma de doble filo

Una de las formas aconsejadas muchas veces en estas cuestiones es no atacar directamente sino hacerlo a través de un tercero. Puede ser que este tercero sea hábil para conseguir el resultado que queremos, pero lo que ocurrirá a continuación es que el tercero tendrá un elemento a su favor, estaremos atados a él. Por esto decimos que atacar a través de un tercero puede ser útil, pero es un arma de doble filo.

Jorge R. era Gerente de Producción. El Gerente de Comercialización lo tenía cansado con sus exigencias. En vez de plantear la cuestión directamente se alió con el Gerente de Cobranzas, que estaba un nivel por debajo de él, para que le hiciera la vida imposible con las cobranzas. “Embromalo por tu lado y yo te lo agradeceré”. El Gerente de Cobranzas no tenía sino porqué atacar el Gerente de Comercialización. La cuestión es que comenzó a presionarlo con las cobranzas y esto lo distrajo al Gerente de Comercialización de la

lucha que tenia con el de Producción. El Gerente de Producción quedó tranquilo, pero supo que tendría que responder a cualquier pedido del de Cobranzas.

Sentarse a mirar es una apuesta

Como en todas las apuestas uno puede ganar o puede perder. No tomar partido en una discusión puede resultar beneficioso porque uno pudo haberse equivocado de bando o porque la discusión hubiera significado un desgaste perjudicial. Pero puede ocurrir que cualquiera de los dos bandos esperara el apoyo del manager y al no tenerlo se puso después de pica con él. Es difícil definir que es lo mejor, porque muchos "fence-sitter" como los titula Bloch, pueden vivir así toda su vida. Sin embargo es siempre una apuesta, ya que esto hace que los demás piensen que no se puede contar con el tal manager y no lo tomen en cuenta. O, como dije antes, que lo castiguen por su falta de definición.

Vicente G. era Gerente de Servicio Generales. Era antiguo en la empresa. Nunca se puso al lado de nadie. El cumplía con su trabajo pero nunca participó en ninguna acción a favor o en contra de nadie. Todo el mundo sabía que si se quería lograr algo que no tuviera que ver con Servicio Generales no podía contar con Vicente. También era conocido el hecho de que nadie lo ayudaba a Vicente en su trabajo. En un clima de indiferencia y cortesía, Vicente se jubiló en la empresa.

La intervención de los esposos puede dar cualquier resultado

En algunas empresas las esposas (y ahora los esposos) participan de reuniones sociales y a veces inclusive de reuniones de estrategia donde ellas y ellos tienen un rol pasivo, apareciendo solamente fuera de las reuniones de estrategia. En otras empresas las mujeres no son visibles y no participan de ninguna manera.
Personalmente creo que como empresa esta es la mejor opción, ya que a quien he contratado es al empleado no a su esposa o esposo. En cambio la intervención de ellos da como resultado que se multipliquen las relaciones produciéndose todo tipo de reacciones positivas y negativas para las personas.
De hecho hacer intervenir activamente a las esposas y esposos de los empleados en la empresa, crea una segunda organización, sobra de la primera, que influye en ésta por razones que no tienen nada que ver con la actividad de la empresa como tal.

Juan M. era un ingeniero muy capaz. Su mujer no tenía el nivel de cultura que tenían otras mujeres en la empresa. De una manera misteriosa Juan M. no ascendía y otros claramente menos capaces tomaban puestos de mayor jerarquía.

Vicente, el Gerente de Servicio Generales, tenia una mujer muy hábil que se relacionaba con facilidad con el núcleo de las esposas de “nivel más alto en la empresa”. Siempre creí que él pudo ser un fence-sitter por muchos años, debido al trabajo de la mujer con las demás mujeres.

En una reunión en Bariloche, José R. fue como esposo de Elena, Gerente de Ventas. La mayor parte del tiempo la pasaba con las demás mujeres y otro varón en las actividades propias de los acompañantes a esas reuniones. Así visitó toda la región, comió todos los pasteles y la atendió a su mujer que llegaba exhausta al final del día. Pero José R. se encontró con Carla, la mujer del Director de Producción. Carla era una mujer no solamente bonita sino agradable e inteligente. Se llevaron bien y se despidieron como buenos amigos. Sin embargo José no supo evitar llamarla a Carla en Buenos Aires. Una semana después eran amantes. Tiempo después alguien los vió y el Director de Producción se enteró de la cuestión. Elena, la esposa de José, fue despedida sin causa.

Los cambios son peligrosos aunque sean necesarios

El tema del cambio es uno de los temas más complejos en el management. Hay cambios que ocurren sin que el manager los planifique, ocurren por decisión superior o son reacciones sociales. Otros en cambio el manager los lleva a cabo. Llevar adelante un cambio es tan peligroso como no hacerlo. Quedarse en una situación determinada puede ser muy peligroso. Para llevar adelante un cambio hay que tener una idea, buscar aliados, propagar la necesidad y urgencia del cambio, hacer pruebas que confirmen su validez, llevar adelante el cambio, hacer un buen seguimiento hasta que el cambio esté sedimentado. Pero no hay nada que nos pueda indicar con seguridad cual es el momento de hacer un cambio. Es parte de nuestra habilidad gerencial.

Gregorio F. tenía una secretaria pero no daba abasto. Consideró distintas posibilidades y optó por ingresar una segunda secretaria. Los conflictos entre ambas fueron permanentes y siempre faltaba algo o algo lo hacían las dos.

Juan A. Tenia un sistema de distribución a través de pequeños distribuidores. Era engorroso y le resultaba administrativamente pesado. Optó por cambiar a pocos distribuidores grandes. Poco después estuvo prisionero de una red con la que le era muy difícil negociar condiciones.

Casos que pueden producir disminución del poder

Tratar en forma violenta y luego temer lleva a la indisciplina rápidamente

Un manager tiene un exabrupto con uno de sus colaboradores. Después de haberlo tenido se atemoriza. Tiene miedo que su colaborador se vaya a quejar a Recursos Humanos o a su superior. Esto lo transmite a través de algún comentario a un tercero, o lo llama al colaborador para disculparse y desliza "espero que no te vayas a quejar de esto". El colaborador aumenta su poder y sabe que puede hacer más lo que le parezca, porque su jefe tiene miedo al reprenderlo, de que él se queje.

Esto le ocurrió a Juan Alberto F., quien acababa de tomar el puesto. Tenia que tener un trabajo terminado para el martes y el lunes lo llamó a Alfredo y le preguntó como estaban las cosas. Alfredo dudó, dijo que estaban bastante bien, pero no fue claro. ¿Estarán mañana? No lo sé. Ante esta respuesta Juan Alberto se dejó llevar por sus nervios y le gritó que si no lo tenía para el día siguiente a las 4 podía darse por despedido. La represión era exagerada ya que ambos empezaban a trabajar juntos y recién se conocían. Cuando Alfredo se fue, Juan Alberto se calmó y empezó a tener miedo de que Alfredo se fuera a quejar a su jefe. El sabia que Alfredo tenia una buena relación con su superior. Entonces lo llamó y le pidió disculpas. Le dijo que para él era muy importante que esa tarea estuviera en tiempo. Y agregó: Espero que no te vayas a quejar a José. Una pequeña llama pasó por los ojos de Alfredo. A partir de ese momento se tomó mas libertades.

La cobardía hace perder poder

No se espera que el miembro de una empresa conquiste territorios por las armas. Pero cuando ese manager no puede sostener un proyecto o la defensa de un colaborador, pierde valor frente a quienes le reportan y en general en la empresa. Los demás saben que es fácil salirse con la suya frente a él.

Carlos N. era nuevo en la empresa. A los tres meses tuvo que presentar un proyecto de ampliación. Su jefe le hizo preguntas sobre el proyecto y Carlos fue contestando cada vez con más dudas. El jefe decidió presionarlo sobre algunos aspectos y Carlos rápidamente retrocedió y retiró el proyecto. Este fue el principio del fin de Carlos en la empresa.

La impulsividad lleva al descontrol

Cuando un manager acusa de una manera impulsiva sin reflexionar, produce situaciones contradictorias y muchas veces caóticas que hacen que fracase.

El ejemplo de Antonio, el Gerente de Ventas recién ascendido, nos sirve en este tema. Cuando Antonio se dejó llevar por su impulso y comenzó a tratar directamente con los clientes como si fuera supervisor en vez de Gerente y empezó a dar plazos de pago, disminuciones o ventajas, hizo que otros clientes se sintieran tocados no solo porque no eran tratados por el Gerente, sino porque las condiciones no siempre eran las mismas que con su supervisor, o así al menos querían verlo. El fracaso de Antonio se hubiera producido de todas maneras porque es imposible actuar de una manera impulsiva y mantener cierto orden en el conjunto. Esto no le ocurrió a Antonio porque fuera Gerente. Su actitud si hubiera sido Supervisor hubiera hecho que fracasara porque hubiera estado tomando acciones contradictorias o diferentes de tal manera que hubiera creado el descontento a su alrededor.

La adulación es el camino hacia la disminución del poder

Es muy importante que un manager evite a los aduladores. El manager tiene que tener sus personas de confianza y no estar pidiendo y recibiendo opiniones de tanta gente que cambie de opinión todo el tiempo. Los aduladores tienden a lograr que el manager tome muchas opiniones y tenga una visión distorsionada ya que el adulador no analiza lo que conviene mas a la empresa sino lo que le conviene a él.
Los manager narcisistas tienen una facilidad especial para rodearse de personas que les hagan notar que bien hacen las cosas. Esto hace que algunos aduladores naturales tengan mejor llegada y obtengan mejores resultados.

Juan R. no se dio cuenta de que más personas lo adulaban y dos de sus colaboradores, de un total de seis se mantenían alejados. Estos dos se fueron y de los dos nuevos uno se convirtió rápidamente en un adulador más y otro se fue a los tres meses. Juan no solamente gozaba con las adulaciones de que era objeto sino que era particularmente duro con quienes no lo trataban con esa consideración particular. Esta tendencia se producía también hacia abajo, donde sus colaboradores exigían adulación quizá para compensar el desgaste que tenían que hacer para sobarle el lomo a Juan. Así el grupo perdió creatividad y se convirtió en una administración chata y con importantes dificultades cada vez que había un cambio.

Los problemas no son de la misma magnitud

En los cursos de administración del tiempo es habitual encontrarse con personas que no saben calificar los problemas y los ponen en una misma lista. Esto hace que le otorguen la misma prioridad o que la prioridad sea la casualidad. En ambos casos el peligro de fracasar en el puesto es cierto.

Jorge K., tenia una libreta donde anotaba los temas pendientes. Cuando lo conocí tenia 32 temas pendientes. Estuvimos viendo algunas de las formas de administrar mejor su tiempo y la cantidad de temas descendió a 28. Pero esto no era nada importante. Jorge solucionaba cinco temas en un día y se le sumaban otros tantos. Como no se decidía a delegar, pasar o borrar seguía teniendo siempre el mismo peso sobre los hombros. Este peso lo agobiaba pero también descubrí que cuando pudo bajar a 22 temas se sintió inseguro e inmediata mente tuvo un rebote de problemas que llevó la lista a 35 temas. Jorge había hecho de esto una forma de vida. El resultado fue que un ingeniero de proyectos que era brillante perdió su puesto porque nunca podía dar respuesta en tiempo.

Las ambigüedades hacen perder poder

El poder del manager se diluye frente a las ambigüedades propias del poder. Una lista de las fuentes de ambigüedad es la siguiente:

1. No estar seguro de que se quiere, no tener una visión concreta, tener varios objetivos a veces aun contradictorios;
2. No tener claro quien debe de hacer cada cosa, roles poco claros, superposiciones o lagunas, conflictos por el tironeo de quienes quieren hacer cosas;
3. No tener los recursos que uno necesita, a veces porque las cosas no están claras, otras porque hay una falta de recursos en algún campo;
4. No saber claramente que es lo que pasa, porque la información es parcial poco clara o poco confiable;
5. No saber cuál es realmente el problema, consecuencia de lo anterior o de falta de posibilidades de análisis;
6. No saber si conseguiremos lo que queremos, lo cual es un hecho permanente en la vida humana;
7. No saber como determinar si hemos tenido éxito, que criterios utilizar para evaluar el éxito, como medirlo.

Las promesas pueden ser causa de conflicto y de pérdida de poder

En distintas ocasiones algunos manager tienden a un intercambio de favores dentro del esquema de trabajo. Así por ejemplo

Si haces esta venta te daré un bono a fin de año.
Si nos evitas esa multa te aumentaré el sueldo.
Si te acuestas conmigo te daré un ascenso.

Cualquiera de estos y otros casos similares tienen la contrapartida siempre latente de que llevado a cabo el acto, el empleado/a no consiguió el aumento, ni el bono ni el ascenso. En estos casos la mentira tiene patas cortas y la siguiente vez que el manager quiera utilizar ese argumento no podrá hacerlo porque quien haya sido perjudicado -salvo quizá en el ultimo caso- se habrá encargado de hacer saber a quien quiera oírlo que el manager prometió un bono o un aumento o un ascenso que no cumplió. Entonces el manager cuando quiera usar nuevamente el argumento se encontrará con una sonrisa fría enfrente.

Un cliente importante estaba por darle una operación a la competencia. El gerente de ventas había sabido de esta pérdida que iban a sufrir pero no podía hacer nada. Hablo con el CEO y le recordó que el gerente de logística tenia amistad personal con el gerente de la otra empresa. El CEO lo llamó al gerente de logística y le hizo la promesa: si hacen la operación con nosotros te daré un bono. Le salió así, lo dijo sin sopesar las consecuencias. Y a fin de año cuando llegó el momento de los bonos, el gerente de logística le visitó para recordarle la promesa. El CEO no supo que contestar y se embarulló en una explicación sobre la situación económica de la empresa y el mantenimiento de la promesa para más adelante. El gerente de logística se levantó y salió dando un portazo. Tres meses después se fue de la empresa.

El exceso de recompensas disminuye el poder

Las recompensas no solo económicas sino sobre todo con reconocimiento y felicitación, son buenas para la relación con las personas que reportan al manager. Sin embargo cuando estas recompensas se repiten frente a cualquier hecho pierden valor y en lugar de acrecentar la imagen del manager hacen que las personas lo tomen a la broma y se burlen de él.

José L. fue a un curso de relaciones en el que recomendaban dar permanente reconocimiento a las personas por lo que hacían bien. José L, que era un hombre ingenuo, se lo tomó al pie de la letra y comenzó a felicitar a todo el mundo por las cosas que hacían bien. Su personal primero se miró sorprendido, porque José no había actuado así antes. Supusieron que sería un efecto del curso que se pasaría en poco tiempo. Dos meses después era común cruzarse en un pasillo y decir: el imbecil me volvió a felicitar.

La intromisión del superior produce perdida de poder

No cabe duda sobre esto. Pero la cuestión es si hay alguna manera de limitar la intervención del superior sin que esto parezca una forma de cerrarle el camino. Un primer instrumento es decirle a quienes colaboran con uno que no importa la comunicación que tengan con el superior siempre que lo mantengan informado al manager. Esto puede ser visto como debilidad pero lo mantiene al manager informado sobre lo que vaya pasando y le reduce la paranoia de estar viéndolo a su superior hablando con su gente. En la velocidad de las situaciones actuales es imposible que no haya "cortes de la línea", porque un superior puede necesitar información o una opinión cuando el manager no está. Pero a veces hay otros mecanismos.

Antoine M. tenia la costumbre de dirigirse a las personas dos niveles por debajo de él. El manager que le reportaba. Gustavo R., no sabia como hacer frente a estos permanentes cortes de línea. No quería enfrentarlo a su jefe porque sabia que a Antoine no le gustaría que le pusiera limites. Pero Antoine era amigo de Bernard y Gustavo tenia una relación suficiente con Bernard como para pedirle ayuda. Le planteo la situación y Bernard habló con Antoine. Antoine lo llamó a Gustavo a su oficina. "Hablaste con Bernard". "Siempre hablo con Bernard, es un buen amigo". "Pero me criticaste". "Ah, eso. No. Él me habló de un caso y yo le dije que tenía el mismo problema. Se ofreció a hablar con vos y no me pareció que fuera ofensivo. Si te ha molestado lo lamento". Antoine estaba molesto y lo estuvo por unos días pero dejó de dirigirse por costumbre a los colaboradores de Gustavo y, aunque nunca le dijo nada, evidentemente reconoció la situación y mantuvo su buen trato.

El sadismo si no está bien recubierto lleva al fracaso. Si está bien recubierto puede durar toda la vida

Las acciones de los hombres nunca tienen un solo componente. Cuando pusimos el ejemplo de Ken en el narcisismo había en su acción una parte de sadismo. Pero el sadismo se nota de una manera clara o es parte de un conjunto donde alguien es objeto de sadismo o alguna vez se actúa con sadismo. El primer caso lleva al fracaso y los excesos del maltrato hechos con ese placer particular que supone el sadismo, deja por fin al descubierto los daños que produce. Sin embargo hemos conocido muchos casos en que el manager actuaba con sadismo con una persona de su equipo o de vez en cuando con cualquiera. En realidad nunca era con cualquiera sino con aquellos que él sabía que iban a aceptar su sadismo.

Roberto N., era gerente de logística de una empresa importante. Tenía bajo sí a cinco personas. A uno en particular lo humillaba periódicamente y le exigía actos irrealizables por los que después lo castigaba. Su evaluación era mala un año regular el siguiente. Un día Arturo, el objeto de su sadismo, se murió de un sincope. Sin embargo no se tomó ninguna acción con Roberto, aunque en los pasillos todos estaban de acuerdo en que él

había sido el causante de la muerte. La razón era que hacía bien su trabajo y este trabajo era muy importante para la empresa.

La corrupción es una sirena que suele llevar al fracaso

El tema de la corrupción es un tema ético. No es ético realizar actos de corrupción. Pero en los hechos la corrupción suele descubrirse no tanto por que se haga sino porque se cometen excesos. Los corruptos siempre creen que pueden tirar un poco más de la soga. Aumentan las sumas que cobran, involucran a otros proveedores, cometen en fin el error de no conformarse con lo que una corrupción alineada pueda darles. Hay dos casos que suelo mencionar:

Un gerente de una empresa se fue a un brocker. El intermediario traficaba con materias primas. Volvió a los pocos meses a visitar a sus antiguos compañeros. Les dijo "ustedes no tienen idea de cuantos pasan a fin de mes a recibir su cheque, personas en buenas posiciones que ustedes conocen". Desde luego no dio nombres.

El otro es el de un director de Finanzas de una multinacional que cobraba el 1% a los bancos donde decidía poner el dinero. Con ese punto sobre el dinero que les daba le era suficiente y era discutible si el interés razonable era el 12 o el 13. Lo notable es que fue promovido a CEO y siguió con su costumbre. El se reservó la relación con los bancos y nadie se atrevió a decir nada.

En los dos casos había método y discreción, aunque el Director de Finanzas hubiera sido más discreto dejando el tema cuando fue ascendido. La otra cara de la moneda en esa decisión hubiera sido que algún banco le hubiera ofrecido la coima al nuevo Director. Entonces se hubiera descubierto todo. Lo cual nos lleva al otro aspecto de la corrupción: es una mujer exigente y una vez que uno entra en esa relación es difícil salir de ella.

Usar el poder con exceso es el camino hacia el fracaso

Nadie acepta que use el poder con exceso. Pero la coerción que es necesaria a veces produce reacción cuando se vuelve el estilo de conducir un grupo. El autoritarismo es una forma de management que puede resultar la aconsejable en una empresa autoritarista. Pero ejercer presión más allá de lo habitual en la empresa hace que las personas no trabajen adecuadamente, entonces pueden ser solamente más lentas o menos creativas o pueden boicotear el trabajo.

En una empresa de buen trato a Alberto P. le empezaron a salir mal algunas cosas. Un día dirigiéndose a uno de sus colaboradores le dijo que terminara el proyecto enseguida, que estaba cansado de sus b…- Dos horas mas tarde un fósforo prendió fuego en un

papelero que estaba justamente debajo de los papeles del proyecto. No quedaron mas que cenizas y nunca se supo quien había tirado ese fósforo mal apagado al papelero.

Encargar una tarea a quien no puede hacerla bien es una forma de fracaso

No hay que encargar a las personas tareas para las que no están preparadas. Y esto que nadie discute ocurre de muchas maneras. Por ejemplo sin evaluar adecuadamente los conocimientos del otro; mandando de viaje a alguien que sufre viajando o cuya esposa está en el último mes de embarazo o está enferma; dando un trabajo sedentario a alguien que es movedizo o viceversa. Hay muchas formas de dar tareas para las cuales la persona no está preparada y para las cuales se le requieren resultados inmediatos.

A Juan M., se le encargó el relevamiento de drenajes de la azotea del edificio. Juan no dijo nada y fue a hacerlo. La azotea no tenía barandas. Juan terminó casi enseguida e inventó la mayor parte del informe. Juan tenía vértigo y temió que si lo decía eso perjudicara su carrera.

El miedo hace fracasar

El miedo es quizá el peor enemigo del ser humano. Todos lo tenemos y todos lo administramos de una manera diferente. Pero en una empresa el miedo hace que algunos superiores o pares –y porque no también colaboradores-, actúen contra el miedoso y le produzcan mas inseguridades. Hay personas que conviven con ese miedo toda su vida. Otras hacen graves crisis que no les permiten a veces seguir siquiera con vida.

Javier L. era nuevo en la empresa. Como Gerente de Producción participó de la reunión de planificación del año siguiente. El plan ya había sido hecho e iba a ser presentado al Chairman del Area. John J. era un hombre alto de espaldas anchas con aspecto de marinero. Su trato era correcto pero no afable. En una larga mesa con diez personas alrededor se presentó el plan. John escuchó atentamente y tomó notas. Cuando terminó la presentación dijo: ”Estoy de acuerdo. –Y levantando el dedo índice señalándolos a todos agregó. Este plan está escrito con la sangre de ustedes”. Javier se quedó helado. Nadie dijo nada pero estas palabras siguieron repicando en la mente de Javier. Al final del primer trimestre tuvo un ataque estomacal que lo dejó dos días en cama y le llevó muchos análisis. Al final del segundo trimestre los resultados estaban mal y tuvo un fuerte dolor en el pecho. Esto le llevó una semana de descanso y otros análisis. AL final del tercer trimestre los resultados empeoraron lo cual era de esperar en vista del estado en que Javier ponía a sus colaboradores. Esta vez fue un ataque cardíaco directo. Le sugirieron hacer un arreglo para que se retirara de la empresa.

Defender la organización es mantener el poder y el camino hacia perderlo

Las organizaciones cometen errores y daños. Frente a los ataques externos es habitualñ defender la organización. Pero en realidad suele ser mejor la transparencia, enfrentando un daño menor en vez del daño que significa ser descubierto.

Un vecino se quejó a la empresa R. por el ruido de sus maquinas de noche. Habitualmente la fabrica trabajaba dos turnos y a las 22 hs. ya no había mas ruido. Pero hacía dos meses que trabajaban tres turnos y el vecino se quejo que no podía dormir. El encargo lo tomó el portero y el jefe de ingeniería lo tiró a la basura. Quince días después la fabrica volvió a trabajar normalmente y el vecino creyó que se debía a su queja. Pero seis meses después empezó otra vez el tercer turno y el vecino juntó firmas de otros perjudicados y esta vez pidió hablar con el gerente de la planta. El gerente estaba ocupado así que lo atendió el gerente de recursos humanos. "Es un imbécil", le dijo éste al gerente de planta. "No puede hacer nada". Y el vecino siguió sin poder dormir. Un mes después fue a la municipalidad y puso la denuncia. La municipalidad no tenía interés en enfrentar a la empresa. Entonces el vecino organizó una protesta pero como todos trabajaban debió hacerla un sábado así que quedo en el registro de la portería y nadie le hizo caso. La siguiente protesta la hicieron los que podían, mujeres y niños ante la municipalidad. Entonces la municipalidad se movió. La empresa adujo que todo era una exageración. Que afuera no se oía nada. El inspector fue a la casa del vecino y de día en su dormitorio no se oía nada. Por fin el vecino se quejó a la prensa y varios medios fueron a la fabrica. La noticia salió en los diarios y el gerente de planta recibió un llamado de su jefe que no estaba precisamente contento. La empresa estaba quedando muy mal parada. Por 20.000 dólares movieron la maquinaria al centro de la fabrica y el ruido no llegó a los vecinos. Algunas empresas creen que son omnipotentes y que nunca les pasará nada; sus miembros adoptan conductas equivocadas.

La empresa H. había logrado un contrato con la NASA para proveer propulsores sólidos. Poco antes de un programa de salida de un transbordador espacial, advirtieron que había algún problema posible con las juntas de un impulsor. Pero no dijeron nada, porque seguramente esto supondría una gran perdida de dólares y la rescisión del contrato. Resolvieron que el riesgo era bajo y que no valía poner a la empresa en una mala situación. Poco después de despegar el transbordador explotó. Llevaba a bordo a la primer maestra astronauta.

Defender una opinión puede ser causa de fracaso

Los hombres son simples: responden tanto a las necesidades del momento, que quien engaña, siempre encuentra a alguien que esta dispuesto a dejarse engañar. Muchas veces el engaño proviene del hecho de que quien sabe sobre algo no está dispuesto a considerar la posibilidad de haber cometido un error y los demás lo apoyan por jerarquía. Otras

veces es porque la persona no espera encontrar lo que encuentra, ya que todos encontramos cosas que buscamos, pero no solemos advertir otra cosa.
Lo usual es sintetizar en unas pocas claves una gran cantidad de información y esto lleva a veces al engaño.

El CEO lanza un nuevo plan de productividad. El Gerente de Operaciones se da cuenta que contiene importantes errores técnico. Conversa con los otros gerentes y acuerdan que no se puede decirle al CEO que se equivocó. Pero no pueden ir adelante con el plan. Entonces deciden proponer un estudio para ver como poner en practica el plan de la mejor manera. El CEO se deja engañar. Los gerentes mantienen reuniones ficticias sobre el tema y terminan con un extenso informe lleno de jerigonzas técnicas, porque el CEO no era un técnico. El informe tiene dos opciones, una la original a un costo elevadísimo y otra más modesta a un costo aceptable. De todas maneras el costo relativo de ese plan es inadmisible, pero hay que estar en el detalle técnico para advertirlo. El CEO acepta el segundo plan y lo ponen en practica. El CEO espera dos años sin que el plan dé ningún resultado, pero es "su" plan así que lo respalda. A los dos años se va del puesto y el plan es desactivado.

En un vuelo sobre Alaska solo se ven montañas. Pero el capitán ha hecho ese vuelo decenas de veces. El capitán le pregunta al navegante a cuanto están del aeropuerto y él le dice que a cuarenta kilómetros. Creo que deberíamos volar mas alto agrega. No, dice el capitán, a cuarenta kilómetros del aeropuerto está bien. Creo que estamos ligeramente desviados, dice el navegante. No, dice el capitán, yo conozco el lugar. Pocos segundos después chocan contra una montaña.

Traer la cama al trabajo es un costo adicional al poder

Hay un refrán que dice que donde se come no sé c. pero cada vez es mas publico y menos inhibido el hecho de que se mantienen relaciones sexuales entre miembros de un mismo lugar de trabajo. La tensión en el lugar de trabajo produce una sexualización que puede tener distintos niveles. Puede estar sublimada, ser un simple flirteo, puede ser un acoso o puede ser una relación sexual parcial o completa. Tanto si la jerarquía es masculina cuanto si es femenina esta sexualización ocurre aunque con signos diferentes pero la relación hombre-mujer no difiere en lo esencial de la relación mujer-hombre.
Es cierto también que cuando la relación es mutuamente amistosa, aunque pueda estar erotizada dentro de los limites laborales, la experiencia puede ser más creativa, madura y tolerante lo cual ayuda al desarrollo de las actividades organizacionales.
Las empresas tienden a tener algunas políticas generales. Por ejemplo si dos personas que están en el mismo sector se casan, una de las dos debe salir del lugar. Esto es así no solamente por la información que pueden suministrarse mutuamente sino porque esta posibilidad se convierte en una amenaza para el resto de los miembros y esto modifica las relaciones en el grupo.

Pero si estas dos personas están en sectores diferentes en general no se hace cuestión. Sin embargo si hay una diferencia jerárquica en sectores relacionados esto puede producir reacciones en algunos miembros de la organización.
El caso típico del jefe obsesivo y controlador o narcisista, tiende a desembocar en la relación con la secretaria pasiva. La variedad de posibilidades sicológicas es amplia, pero lo que ocurre en definitiva es que alguien con una necesidad induce a otro a que satisfaga otras necesidades en una relación que permite la solución de la fantasía. A veces la obsesión se amplía.

Carlos P. era jefe de personal de una fabrica mediana. Durante años ocupo el puesto seleccionando a las operarias. Todas eran jóvenes. Al cabo de algunos años él se vanaglorió con un amigo que todas pasaban por él antes de entrar, o no entraban.

Mario F. fue transferido a otra localidad. Era una promoción a gerente regional. Al poco tiempo de estar en el lugar pidió reforzar el plantel que parecía ser escaso. No pidió una selección sino que indico a una persona de la casa central de donde él venía. Había un costo de traslado y su jefe le cuestionó la elección de esa muchacha, ya que se trataba de una mujer joven. ¿No tendrás nada con ella no? Sos un hombre casado. Mario le recordó a su jefe que él también estaba casado y que en la ultima fiesta de fin de año se había encamado con una recepcionista. ¿O sea que tenes algo? Mario decidió cortar por lo sano. Sí. Pero no la elijo porque me acueste con ella, sino porque es capaz. Si, dijo su jefe es capaz. También tiene un par de...Supongo que ella esta de acuerdo. Pero si se produce el menor escándalo la echo. Si la despedís me despedís también a mí. Allá vos, le dijo el jefe.

EXITO

Para mucha gente, alguna claramente envidiosa, el manager considerado exitoso es una persona con suerte. Para otros el éxito no tiene que ver con la personalidad del manager cuanto con la relación adecuada entre la tarea global de la organización y su estructura administrativa.
Rebatiendo la tendencia de tipo envidiosa, algunos afirman que la suerte es la ocasión propicia que se aprovecha. Está lleno de casos en que la suerte no es aprovechada. Y como bien se dice, el tranvía pasa una sola vez y si no se lo toma, se fue. Entonces la oportunidad debe existir, pero también tiene que existir la decisión y la habilidad para aprovecharla. Y creemos que esto es así. Hay que tener suerte, pero la definición de la suerte tiene que ver con aprovechar las ocasiones que la vida nos presenta.
También es cierto que la relación adecuada de la tarea global y la estructura administrativa definen la posibilidad de éxito. Pero hay que considerar que la estructura de la organización es definida y armada por las personas y que inclusive la tarea global muchas veces se cambia debido a las condiciones del mercado y de la falta de medios de cualquier tipo que sean adecuados para esa tarea.

De todas maneras, tanto si es uno mismo quien habla de su éxito, cuanto si son los demás quienes hablan del éxito de esa persona, podemos estar seguros de que tanto una cuanto la otra son fuentes dudosas. La primera porque está tan cerca de las circunstancias que elige lo que le gusta y elimina lo que no le gusta, no de una manera consciente, sino de una manera habitualmente inconsciente y empujada por el deseo de mostrarse en el mejor ángulo posible. La visión de su éxito hecha por la misma persona es subjetiva y uno puede suponer que hay una parte de creatividad en los dichos de la persona exitosa.

Por otra parte los que ven a quienes han tenido éxito, los ven sin conocer lo que están sintiendo o pensando. Una acción de valor pudo haber sido una acción temeraria, es decir un empujón del miedo hacia delante, una idea básica pudo haber sido algo que otro le dijo y él tomó (o robó). O sea que el que mira, tiene un ángulo del exitoso que no puede ver.

Hecha esta primera aclaración hay una segunda y es la simpatía o antipatía que tenga por esa persona quien juzga; este sentimiento se suele basar en cosas tan diferentes como la nacionalidad, el sexo, el lugar donde estudió o el favor que le hizo a un cuñado. Hay pues una cuota importante de subjetividad inicial. Y después de esto está el interés en demostrar alguna teoría, porque esa persona usó círculos de calidad, reingeniería o cualquier otra cosa similar. Un caso muy interesante fue el de Peters, quien hizo un análisis interesante le puso la palabra excelencia y luego, él mismo reconoció hace poco, que tuvo un éxito que nunca pensó tener. Pero también al año la mitad de las empresas tenían importantes dificultades, por lo cual debió escribir un enorme libro para justificar porque esas que parecían excelentes empresas no lo habían sido.

Eliminado todo lo que está en el exitoso, la simpatía o no que el autor tenga, la defensa de algún sistema que usó, quizá encontremos algunos elementos de verdad en lo que el tercero dice del manager exitoso. O sea que es poco lo que nos queda y ese poco en general no vale la pena, porque lo que nos dice es que hay algunos elementos generales conocidos que influyen quizá, en el éxito.

El éxito en definitiva es la habilidad de moverse con eficacia entre los parámetros culturales de la empresa en general y del sector en particular.

Cuando la persona tiende a una actividad equilibrada donde los eventuales defectos tienen un espacio suficiente y adecuado convirtiéndose de hecho en cualidades útiles, el manager toma el camino del éxito. Cumple con lo que se le exige, se amplía el terreno de lo que se le permite e inclusive puede modificar el terreno prohibido, con lo cual se vuelve a ampliar su poder. Este es el circulo virtuoso que ocurre para que una persona amplíe su poder.

Los autores caen siempre en la tentación de decir cuales son los elementos que tiene que tener una persona para tener éxito como manager. Lo que hace cada autor es proyectar lo que él o ella consideran el manager ideal. Ellos han hecho una idealización del manager y esa idealización la ponen a disposición de sus lectores como un deber ser. Por esto son tantas las listas y tan variadas. El cómo ser, se ha convertido en una invasión en un mundo que parece estar ávido de que le proporcionen fórmulas para tener éxito.

Nuestra formula es mucho más fácil y personal. Cada organización tiene una cultura determinada y dentro de la organización cada sector tiene variantes de esa cultura, que a veces llega a ser una anti-cultura. La forma en que el manager podrá ampliar su poder será descubriendo cuales son los requerimientos de la cultura en la que está. Los innovadores, los transgresores, son más míticos que reales. En la mayor parte de las

ocasiones son miembros de una porción de la cultura que tiene algun aspecto de su personalidad por afuera de esa cultura. Esto los hace parecer como diferentes. En realidad son muy similares a otros a los que lidera.
En cuanto a los transgresores, son siempre despedidos de las organizaciones. Los transgresores no son aceptables en una organización porque cuando realmente lo son, atacan las bases de la jerarquía y por lo tanto del poder. Quienes se sienten transgresores son en realidad utilizados por el poder para producir ciertos efectos. Por ejemplo el caso de los jóvenes especialistas en computación que en las organizaciones medianas y grandes parecían transgresores y gozaban apareciendo como tales, no eran más que el núcleo utilizado por la Dirección para entrar en un mercado que discriminaba a la gente de corbata. En realidad los jóvenes no eran transgresores y no lo eran doblemente: por una parte seguían las reglas culturales de los transgresores, con lo cual pasaban a ser parte de un grupo donde no eran transgresores sino donde eran parte del conjunto; por otra parte eran contratados para servir a la finalidad de la Dirección, que los alentaba a parecer transgresores para que produjeran mejor.
Así pues la definición del éxito está en manos de cada persona, de cada manager que tiene que encontrar las particularidades del sector y de la empresa. Las cualidades de las personalidades son infinitas. No se puede hacer una lista completa. Cada uno conoce lo que tiene y lo que no tiene y si no lo conoce y en esa medida está en problemas. Dependerá de la casualidad en mayor medida que aquel otro que se conoce. En todo caso, ambos está actuando en un medio que es siempre diferente.

Si tenemos que buscar en estos elementos generales podemos decir que el éxito de un manager depende de:

1. Tener la autoridad formal que da la designación en un cargo
2. Tener información
3. Tener capacidad, lo cual incluye la habilidad para cumplir con los requerimientos del medio
4. Lograr resultados con su gente, lo que incluye tener el poder de dar recompensas y tener el poder coercitivo
5. Tener atractivo personal
6. Formar redes y alianzas adecuadas
7. Hacer saber su éxito

Pero en realidad no hay un modelo para el éxito. Estamos dando algunos elementos que parecen ser universales pero que tienen contenidos diferentes. En cada empresa cada uno de estos siete puntos quiere decir una cosa diferente, supone tener actitudes diferentes. La clave esta en definir cuales son los que se corresponden con la cultura de la empresa. A estos elementos podríamos agregar otros tales como honestidad, racionalidad, justicia, creatividad, meritocracia, delegación. Y se pueden agregar otras virtudes o eliminar alguna. Pero la cuestión no es esta. El éxito puede incluir alguno de estos hechos o puede no incluirlos. Los puntos que consideramos necesarios son los siguientes:

1. la autoridad formal que le es entregada a la posición.

Esta parece ser una repetición de la realidad. De hecho no hay manager en una organización en tanto no haya sido nombrado de acuerdo con las normas propias de la empresa. Pero algunas organizaciones no son bastante claras y algunas personas no son bastante exigentes en cuanto a que se les defina cual es la posición en que están. Hay personas que se mueven en lo que parecería ser un nivel gerencial pero en realidad no saben si son gerentes. Actúan porque su jefe les dijo que se ocuparan de algo y les dijo que les dijera a Juan y Pedro que lo ayudaran. ¿Son sus supervisados? Si, cada día, pero no les hace la evaluación de desempeño ni trata sus remuneraciones. Entonces no es un manager. Pero supervisa personas y organiza el trabajo y los lidera: entonces es manager. O sea está entre dos aguas. Hasta tanto no sea nombrado oficialmente no podrá decir que tiene el poder del manager. Por esto, aunque parezca una obviedad la primer fuente de poder del manager es ser nombrado manager.

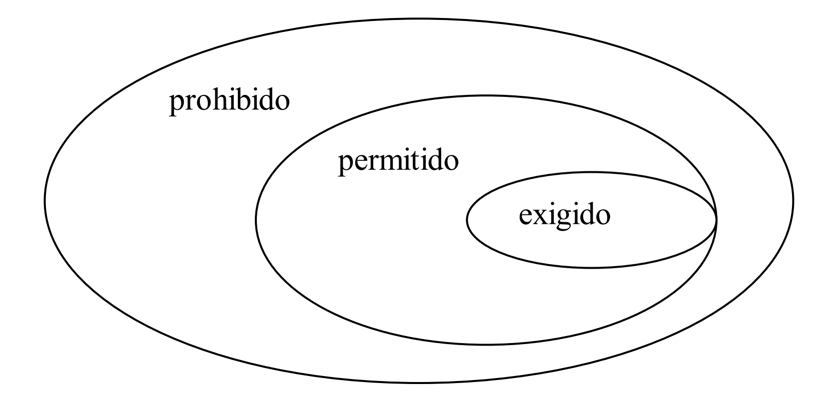
2. la información que fluye hacia la posición ya que la información significa tener más poder.

Esta no es una obviedad como la anterior pero es una afirmación reconocida. La persona que tiene más información es más requerida por los demás y puede influir más en los demás. Por esto todo el mundo quiere estar en la copia de los mail como antes quería estar en la copia de los memorándum. Sin embargo la búsqueda de información es también una forma de compensar por la falta de atención que una persona siente. Una experiencia que hicimos fue implantar un mecanismo por el cual se consideraba información todo lo que tenia que ver con la persona y su puesto y lo demás caía en el campo de la curiosidad. Esto suponía conocer la escala de remuneraciones o las posibilidades de carrera. Una vez que el sistema funcionó a pleno la demanda de información cayó casi completamente. Es decir que el hecho de tener seguridad respecto de lo que tenia que ver con la persona y con su puesto, producía una saciedad suficiente que se basaba en la confianza que el mecanismo despertaba. Entonces la persona no se preocupaba por otras cosas. Pero hay que ser consciente de lo mucho que significa esta información cuando se da en forma suficiente.

3. la capacidad que tiene la persona.

La habilidad reconocida y los conocimientos de una persona hacen que fluyan los requerimientos y el reconocimiento de los demás miembros de la organización hacia ella. El poder se amplía con una ampliación de los conocimientos. Hoy en día los conocimientos se modifican a una velocidad mucho mayor que antes y esto hace que para ampliar el poder haya no solo que mantener los conocimientos sino que haya que acrecentarlos permanentemente. El problema típico en esta cuestión es que quien es un buen especialista en algún tema es ascendido en algún momento a un puesto de manager. A partir de ese momento sus conocimientos tienen que abarcar elementos de coordinación que pudo haber tenido y otros que no tuvo. Pudo saber como manejar un presupuesto o coordinar reuniones, pero no supo en los hechos como motivar a su personal, como absorber las crecientes inseguridades que supone ser manager. El conocimiento de los elementos del management son también parte de la capacidad que atrae poder y esto no solamente por que tenga gente satisfecha, sino porque le permita tener un grupo de prestigio del cual es el líder.

Es también claro que quien no actúa según los requerimientos del medio no puede tener éxito simplemente porque será expulsado. Una empresa tiene cosas que exige, otras que permite otras que prohibe. En círculos concéntricos se pueden ver así:



Mientras una persona se mueva dentro de los dos primeros óvalos podrá ser parte de la organización. Cuando entra dentro de lo prohibido seguramente será expulsado. A pesar de los cual hemos conocido personas haciendo cosas prohibidas y teniendo éxito. Por ejemplo, el caso del gerente de finanzas que coimeaba con los bancos que hemos descrito antes y que llegó a presidente de la empresa. Pero esta es la excepción.

4.Lograr resultados con su gente, puede ser a distinto nivel. Puede ser que consiga magníficos resultados con su gente o puede ser que consiga resultados mediocres con su gente. Los resultados finales serán aquellos que salgan por la ultima parte del proceso. Si no son suficientemente buenos, no se podrá hablar de éxito. Desde luego que lograr resultados con su gente no significa necesariamente tratarlos bien o tratarlos con inteligencia. Significa solamente conseguir resultados y a veces basta con tratarlos mal para conseguir algún resultado suficiente.

El control de las recompensas.

Quien tiene la posibilidad de otorgar recompensas de cualquier tipo que sean está más rodeado por otros que lo requieren. Un manager tiene que tener el control de las recompensas económicas, pero tiene también el control de otras recompensas que puede usar mejor o peor. Recompensar significa dar algo y esto es tan amplio como lo que una cultura acepte.

El poder coercitivo.

En cualquiera de sus formas la coerción que se pueda ejercer sobre alguien hace que ese alguien se preocupe por lo que pensamos o hacemos. Esto es la otra cara de la misma moneda. Toda coerción es significativa, todo exceso es contradictorio con el resultado que se busca. Pero el manager por definición tiene una posición coercitiva producto de la estructura jerárquica de la organización. Quien no la usa corre el riesgo de que los resultados se diluyan; quien la abusa corre el riesgo del conflicto directo.

5. Tener atractivo personal, es de importancia. Un manager no es líder, no tiene carisma, pero sin duda puede ser mas o menos agradable. Algunas personas son muy eficaces y tan desagradables cuanto eficaces; otras son incapaces pero malhumoradas y mantienen alejados a todos los demás. Pero quien tiene simpatía, un cierto toque de seducción y habilidad, consigue mas y mejores cosas que quien está solamente en una posición dura. Por otra parte quien se basa en esa habilidad de trato para llevar adelante su gerencia puede equivocarse ya que en algún momento se le exigirán resultados que su seducción podrá hacérselos pasar una vez, pero difícilmente dos. En otros tiempos hemos conocido personas que vivían de esta manera, pero hoy día esto se puede hacer fuera de la empresa, pero difícilmente en la empresa. Aunque nada de esto es imposible.
Las personas con un nivel de seducción suficiente, por su valor, su visión, su simpatía, su habilidad para desarrollar relaciones, tienden a tener éxito. Esta es una afirmación que sigue la misma línea que la anterior. Así como los grupos que se cierran se perjudican y las personas que no forman alianzas se debilitan, de la misma manera las personas que tienen una cierta atracción personal pueden ampliar su poder. La atracción personal es una fuente de poder cuando es natural y cuando no se convierte en un estereotipo que exagera la atracción natural. Las personas con cierta simpatía natural tienden a veces a usar muletillas o modismos que los hacen evidentes a los ojos de los demás y los perjudica. A veces no se tiene ese elemento indefinible que sin llegar a ser carisma es una cualidad menor cercana o en el centro de la seducción que se hace más notoria en las mujeres por una cuestión cultural pero que los varones tienen de la misma manera. En este caso una buena dosis de amabilidad y preocupación por el otro hace que se obtenga un reconocimiento similar.

6. las alianzas y las redes.

Las alianzas y las redes facilitan grandemente el accionar en las empresas. Las alianzas y las redes producen mayores contactos, hacen que la persona sea mas consultada y esto le amplia la información que tiene y lo hace más influyente tanto para eventuales reconocimientos cuanto para eventuales castigos. O sea que sus fuentes de poder se amplían. Esto tiene que ver con el tipo de organización en red cuando esta se desarrolla dentro de la organización pero también cuando se desarrolla afuera de la organización. De hecho una persona que conoce personas afuera de la organización puede ser requerida en la empresa porque se necesita ese contacto. Esto hace que la persona adquiera una mayor relevancia de la que tenía. Una persona que realiza un cierto

trabajo y que lo participa con otros tiene más posibilidades de que los demás lo reconozcan que si mantiene su trabajo en secreto, ya que en este caso, sin duda, no será conocido. Es decir que la tendencia a mantener todo en pequeñas huertas privadas dentro de pequeños grupos que no se comunicaban se ha descubierto contrario al aumento del poder, en vez de parecer para quien lo hacia, como una fuente de poder. Las "quintas" cerradas, cierran asimismo la ampliación del poder. La apertura amplía y es una fuente de poder.

7.Hacer saber

Pero el éxito personal, lo que uno se reconoce como éxito, no es éxito para los demás si no se hace saber. Alguien me dijo una vez que comemos huevos de gallina y no de pato porque la gallina cacarea. Esto es necesario si se quiere tener el reconocimiento del éxito. Desde luego que debe hacerse de distinta manera según cual sea la cultura de la empresa. Pero si queremos tener el reconocimiento del éxito, tenemos que publicitarlo.

La tendencia al logro aumenta considerablemente el poder de quien ocupe el puesto y esto le puede permitir tomar mas tareas, absorber otros sectores o ampliarse hacia ciertas tareas que no se estén llevando a cabo o que no se hagan a entera satisfacción de la Dirección.

Pero la ampliación del poder no ocurre solamente por mantener un equilibrio en los elementos que describimos, sino que tiene dos grupos de problemas que estando relacionados con ellos, son diferentes. Por un lado están los conflictos que tiene que enfrentar el manager que básicamente se concentra en el uso de los recursos limitados. Por otro lado está lo que ocurre en el entorno, frente a lo cual el manager está en una posición de mayor indefensión. El manager no puede producir en general lo que ocurre en el exterior que lo afecta, de la misma manera en que puede actuar internamente.

Lo que estamos planteando es que cuando se elige un manager, proceso que ya hemos considerado, se lo elige de distintas maneras, donde no tiene mucho que ver la racionalidad de la elección ni la comparación con un modelo. Entonces la pregunta que uno se puede plantear es ¿porque algunos tienen éxito? ¿Porque personas que no responden al perfil que se ha elaborado de ese manager, ocupan el lugar con el mismo éxito que pudo haber tenido el manager anterior?. Este es uno de los secretos mejor guardados por la Esfinge. Su análisis nos llevaría a una serie de afirmaciones endebles y de argumentos falaces.

Lo que demuestra el hecho de que dos personas diferentes puedan ocupar con éxito el mismo puesto, es que no hay reglas fijas, no hay rigideces en este asunto. Dos personas con maneras muy distintas pueden cubrir los cinco puntos de que hablamos y más, porque cada uno de esos puntos es relativo, ninguno es rígido y esto hace que si en cada tema la persona es un poco diferente a la otra, la suma puede ser muy diversa y ambos pueden tener éxito. El ser humano es complejo y las interacciones que en definitiva ayudan al éxito son infinitas.

FINAL

Este libro no tiene fórmulas sino criterios y organización de conocimientos que ayuden a administrar el poder.
La realidad es que en ultima instancia quien tiene que observar la situación y tomar una decisión al respecto es quien está en la vida real en esa situación..
No creo en las formulas pero creo en la posibilidad de mejorar.

Bibliografía

Avoiding empowerment traps, Dover K. , AMA, Jan 1999, Nueva York
Balancing Corporate power, Handy C., HBR Nov-Dec-1992, Boston
Breve diccionario etimologico, J. corominas, Gredos, Madrid, 1973
Centrality and power in organizations, BrassD. Et.al., HBSP, 1990, Boston
Control in an age of empowerment, Simons R., HBR ,Mar.Apr. 1995, Boston
De la guerra,von Clausewitz K., Need, 1997, Buenos Aires
Designing effective organizations, Schlesinger L., John Wiley, 1993, New York
Diccionario de la Real Academia Española, 1970
Diccionario de sinónimos, Paraninfo, Madrid 1970
Discurso y poder en Grecia, Andrade L., Eudeba 1993, Buenos Aires
El arte de la guerra, Sun Tsu, Andromeda, 1994, Buenos Aires
Estrategias del poder, Foucault M. Paidos, Barcelona, 1999
Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones, Kernberg Otto, Paidos, 2002, Barcelona
El cambio del poder, Toffler A. Et.al., Plaza y Janes 1990, Barcelona
El culto del poder en la sociedad global, Bolivar J., Catálogos, 1997, Buenos Aires
El poder y la política en la vida de las organizaciones, Zaleznik A. Harvard, 1974, Boston
El Príncipe, Maquiavelo N., Emecé, 1970, Barcelona
Empowering the board, Lorsch J. HBR, Jan-Feb. 1995, Boston
Empowerment, Harari O. AMA,1999, New York
Empowerment, the emperors new clothes, Argyris C., HBR May-Jun, 1998 Boston
Freud y el problema del poder, Rozitchneer L., Folios Ed., 1982, Méjico
In praise of hierarchy, Jacques E. HBS, 1992, Boston
Is a network perspective a useful way of studying organizations? Nohria N., HBR, 1990 Boston
La República, Platón, 1968, Aguilar, Madrid
Medición de la responsabilidad laboral, Jacques E.,Hormé Ed. 1968, Buenos Aires
Megalomania y goce del poder, Lachaud D., Nueva Vision, 1998, Buenos Aires
Microfísica del poder, Foucault M., La piqueta, 1992, Madrid
Neetworks and organizations, Nohria N., et.al., HBS Press, 1992, Boston
Organización modelo 2, Kocourek P. Et.al., Gestión, Vol.6., N° 3, BuenosAires
Organizatión design, Lorsch J., HBS, 1992, Boston
Organization design, Mitzberg H., HBS, 1991, Boston
Organización y liderazgo Bolman Lee et.al. Addison Wolsey,1995,Wilmington
Poder, Dahl R., Enciclopedia de Ciencias sociales, Aguilar, 1976, Madrid
Política, poder y corrupción en la Biblia, Benetti S., San Pablo, 1996, Buenos Aires
Política, Aristóteles, Porrua Ed., 1992, Méjico
Power is the great motivator. McClelland D. et.al, HBR, Jan-Feb-1995 Boston
Principios del poder, Lee B., Mondadori, 1998, Barcelona
Redraw the line between the board and the CEO., Smale J. et. al., HBR Mar-Apr 1995 Boston
Rethinking organization size, Lawler E., Org. Dynamics, Aut. 1997, New York

Sela managing teams, Sjterberg T., John White, 1993, New York
Six basics for general managers, Pearson A., HBS, 1991, Boston
Tácticas de poder de Jesucristo, Haley J., Tiempo contemporaneo, 1969, Buenos Aires
The 21st century organization, Bennis W. Et.al, Pfeiffer Pub., 1995, San Diego,
The 48 laws of power, Greene R., Viking, 1998, Middlesex England
The CEA as prganizational architect, Howard R., HBR 9-10 1992, Boston
The feelings of what happens, Damasio A., Harcourt, 1999, New York
The illusion of conscious will, Wegner D., Bradford Books, 2002, London
The improvising organization, Crossan M. et.al., Org.Dynamics, Spring 1996, New York
The manager and the organization, Moonman E., Tavistock.1961, Londres
The network organization in theory and practice, Baker W., HBSP 1990, Boston
The organizational frontier, Weger E. et.al., HBR, 1-2 2000, Boston
The trust factor, Harari O. AMA Jan 1999, Nueva York
The wisdom of teams, Katzenbach J. et.al., HBS Press, 1997, Boston
Tipos de poder, Hillman J. Granica, 2000, Buenos Aires
Trabajo, incentivos y remuneración, Jacques E., Horme Ed., 1968, Buenos Aires
Trust and virtual organizations, Handy C., HBR 5-6- 1995, Boston
Un dialogo sobre el poder, Foucault m., Alianza Ed., 1990, Buenos Aires
When paranoia makes sense, Kramer R., HBR 7 - 2002, Boston

INDICE

Es mejor ser respetado que ser amado para mantener el poder
Un manager tenaz tiende a ampliar su poder
Hacer grandes empresas aumenta el poder
La delegación es la base del aumento de poder
Motivar es un motor para aumentar el poder
La administración equilibrada ayuda a ampliar el poder con seguridad
No hay que alejarse del bien, pero hay que saber entrar en el mal si es necesario para mantener el poder
La armonía entre la gente ayuda al poder
Cortar el abuso es mantener el poder
*Aprender a tomar decisiones y a negociar aumentan el poder del manag*er
Ser sincero y mantener la palabra dada aumenta el poder del manager
La crítica bien hecha aumenta el poder
Adherir a otro tiene grandes ventajas a menos que el otro fracase
Se puede usar el poder sin mencionarlo
Controlar las recompensas aumenta el poder
Las falsedades permiten aumentar el poder pero son muy peligrosas
Persistir en busca del éxito es un elemento fundamental para tener éxito
Interpretar que es la empresa es fundamental
La atracción personal es una ventaja para ampliar el poder
Desarrollar alianzas con otros ayuda a ampliar el poder
Racionalizar los actos de poder amplia el poder
La equidad aumenta la armonía del equipo y el poder
Las nuevas normas requieren seguimiento
Las normas tienden a perder vigencia
Mantener al grupo bien comunicado e involucrado en las acciones y los planes, aumenta el poder
Una planificación adecuada aumenta el poder
Analizar el entorno adecuadamente evita dificultades
La organización tiene que ser útil al propósito
El manager tiene la ventaja de poder mejorar
Reuniones efectivas aumentan el poder
Administrar bien el tiempo ayuda a reflexionar y aumenta el poder
Tener objetivos claros y bien hechos ayuda a la coordinación y esto aumenta el poder
Tener claridad hacia adonde se va en el mediano plazo ayuda a la coordinación y aumenta el poder

Casos en que pueden ser positivos o negativos

Es bueno imitar los ejemplos positivos pero es malo copiarlos
La persecución no es adecuada, pero es necesaria y puede ser fundamental
Adaptarse es un camino hacia el éxito pero también lleva al fracaso
Ser obsesivo es adecuado hasta cierto punto, puede ser causa de éxito y también causa de fracaso

95
Adoptar una posición autoritaria hace ganar o perder poder de acuerdo con la cultura de la empresa
El carácter esquizoide lleva a la soledad o al fracaso
Compartir con los colaboradores es un arma de doble filo
El narcisismo es necesario pero no tanto
Sentarse a mirar es una apuesta
Atacar a través de un tercero es un arma de doble filo
La intervención de os esposos puede dar cualquier resultado
Los cambios son peligrosos aunque sean necesarios
Hay que manejar la política, pero no hay que exagerar

Casos que pueden producir disminución del poder

Tratar en forma violenta y luego temer lleva a la indisciplina rápidamente
La cobardía hace perder poder
La impulsividad lleva al descontrol
La adulación es el camino hacia la disminución del poder
Los problemas no son de la misma magnitud
Las ambigüedades hacen perder poder
Las promesas pueden ser causa de conflicto y de pérdida de poder
El exceso de recompensas disminuye el poder
La intromisión del superior produce perdida de poder
El sadismo si no está bien recubierto lleva al fracaso. Si está bien recubierto puede durar toda la vida
La corrupción es una sirena que suele llevar al fracaso
Usar el poder con exceso es el camino hacia el fracaso
Encargar una tarea a quien no puede hacerla bien es una forma de fracaso
El miedo hace fracasar
Defender la organización es mantener el poder y el camino hacia perderlo
Traer la cama al trabajo es un costo adicional al poder

Indice temático de la tercera parte

capacitación
colaboradores
comprender la empresa
comunicación
cobardía
coordinación
corrupción
critica
defensa de la organización
delegación
disciplina
entorno
equidad
equipo
esposas/os
esquizoide
ética
estrategia
exceso
evaluación
falsedad
imitación
impulsividad
iniciativa
intromisión
juicio
jerarquía
jefe
mejora
mediano plazo
miedo
motivación
negociación
narcisismo
normas
obsesión
objetivos
organización
persecución
planificación

97

poder indirecto
política
promesas
racionalización
recompensas
rectitud
reflexión
respeto
reuniones
sadismo
sinceridad
sexo
tenacidad
tiempo
toma de decisión
violencia

ÉXITO
FINAL

OBRA

COMO GANAR O PERDER PODER
En la empresa

(125 páginas)

VISION GENERAL DE LA OBRA

Muchas personas tienen dificultades para enfrentar situaciones, otras dudan sobre que hacer, algunas se quieren preparar para cuando tengan que enfrentarlas o quieren tener una tercera opinión.
El libro da opiniones sobre management. Sobre management hay muchos libros que son de auto-ayuda y hay muchos libros que dicen como hay que ser y que virtudes hay que ostentar para tener éxito. Lo que no hay en el mercado –por lo que he podido averiguar- es un libro que tome casos específicos, los analice, dé una opinión sobre ellos y plantee un caso. En este sentido este libro es diferente y no compite con los que señalan virtudes o dan auto ayuda. Este libro tiene criterios y conocimientos que ayudan a administrar el poder. Es un libro que ayuda a quienes tienen que hacer las cosas o quieren estudiarlas. El libro evita dar formulas pero ayuda a mejorar viendo lo que le ha ocurrido a otras personas en situaciones similares y que nos dice la experiencia en esos casos.
Definir que hacer en 88 situaciones diferentes es más de lo que muchas personas pueden hacer

El estilo del libro es fluido y de fácil acceso.
En todos los casos se trata de describir de que se trata y se ejemplifica con casos.

Se inicia con una breve introducción sobre que significa ser manager y que es el poder. Con esto se quiere dar un marco de referencia sobre lo que se trata (en total son 15 paginas),

En la segunda parte se consideran las distintas situaciones con que se encuentra el manager al acceder al poder, comenzando por analizar como se llega al puesto de manager y considerando que hacer en cada una de las situaciones con las que se encuentra un manager, según que haya sido nombrado por mérito o por amistad, que sea en el mismo sector o en otro, en la misma empresa y país o en otra empresa o país y que se encuentre con un grupo que lo acepta, donde tiene alguna resistencia o donde las personas no lo aceptan. En total se analizan catorce alternativas posibles, se sugieren actitudes a desarrollar y se ejemplifican con casos atinentes a cada situación. Se analizan 24 situaciones diferentes.

En la tercera parte se tratan situaciones en que se gana o se pierde poder. Se puntualizan y analizan 64 situaciones en las cuales el manager puede perder o ganar poder y se ejemplifican con casos sobre cada situación.
Finalmente se analizan cuales son los caminos hacia el éxito.

Este libro llena la necesidad de ver los casos específicos de una manera sintética. Planee hacerlo para considerar el poder en las empresas y como se gana y se pierde ese poder. Y enfrenté la cuestión porque tengo 30 años de trabajo en empresas y 25 años como consultor tratando siempre los temas a un nivel que me permitió observar con amplitud la empresa. Esto me da una visión y una experiencia que no son habituales.

A QUIEN SE DIRIGE

La obra se dirige a:
Quienes ocupan puestos gerenciales
Quienes aspiran a ocupar esas posiciones
Estudiantes de management, recursos humanos, psicología, sociología y administración de empresas y sus post-grados.
Estudiosos de los temas de organización
De interes general, porque demistifica situaciones que todos hemos pasado alguna vez

Sirve para :
Analizar problemas
Consultar situaciones
Entretenimiento

EL AUTOR

Soy consultor de empresas en management y recursos humanos.
He pubicado 15 libros sobre la especialidad, 3 ensayos y 3 de ficción, 14 paper y numerosos artículos en medios.
He sido profesor en UADE, UBA, del Centro, UB, Salvador, UCES, ESEADE, INAP, Director de la carrera y post-grado de Recursos Humanos en la Univ.Ciencias Soc.y Empresariales.(UCES), jurado en varias ocasiones.
He sido Director Ejecutivo en Union Carbide y Eveready durante 20 años.
Soy Presidente de Jaime Maristany Asociados y Abogado (UBA).
Soy miembro honorario de ADCA (Asoc.Capacitación) y fundador de ADPA y ADRHA (Asoc. Recursos Humanos), panelista y/u organizador en 54 congresos.
Premio al Ejecutivo del año 1983. Faja de Honor 2001 de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa, por el libro “El management de la realidad”.
Algunos títulos de mis libros sobre el tema son
Empleo y desarrollo de personal
Evaluación de tareas y administración de remuneraciones
El hombre y la empresa son compatibles?
Planeamiento de carrera
La gestión natural
El hombre la empresa y la sociedad
La acción para el cambio
Liderazgo
Motivación
Administración de Recursos Humanos
El management de la realidad

Estos libros fueron publicados por Pearson, Macchi, Granica y Contabilidad Moderna entre otros.

MERCADO

Universo
Solamente la Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Argentina tiene más de 4000 miembros. A estos hay que sumar los hombres y mujeres de Recursos Humanos que no son miembros de la Asociación., aquellos que no están en Recursos Humanos, gerentes y directores de empresas; agregar a ellos los estudiantes de las distintas carreras relacionadas y los profesionales de psicología, sociología y administración de empresas.
Siendo un tema tan universal como es el de la empresa, el contenido de este libro es valido en todos los países de culturas similares, donde las reacciones y costumbres son del mismo tipo, lo cual abarca por lo menos América y Europa.
a porque no hace ninguna de las dos cosas.

Disponibilidad personal
Estoy en condiciones de lograr comentarios en los principales diarios y en revistas de negocios sobre el libro. También en hacer presentaciones del libro en la Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Argentina en Buenos Aires y en el interior del país. También lograr comentarios en programas de radio y de televisión sobre el libro. Lo pondría en mi sitio web. Estoy dispuesto a viajar adonde se considere oportuno para promocionar el libro.

INDICE

Cuando el manager va a un lugar conocido donde las personas están en neutro o a favor
Cuando alguna persona está en contra y el manager lo sabe
Cuando el manager no conoce y las personas están en neutro o a favor
Cuando el manager no conoce y alguna persona esta en contra
Cuando el manager va a una empresa nueva
Cuando el manager cambia de empresa
Cuando la empresa compra una empresa y lo manda al manager a hacerse cargo
Cuando la empresa produce un meger y lo manda al manager a hacerse cargo
Cuando el manager no toma el puesto por su mérito
Cuando el manager es temeroso

III
FORMAS DE GANAR Y DE PERDER PODER

Veamos los casos de ampliación del poder

El manager que sabe juzgar aumenta su poder
Mayor jerarquía requiere mas reflexión para triunfar
El manager, como cualquier empleado, tiene que cuidar su relación con su jefe para mantener o incrementar su poder
Es mejor ser respetado que ser amado para mantener el poder
Un manager tenaz tiende a ampliar su poder
Hacer grandes empresas aumenta el poder
La delegación es la base del aumento de poder
Motivar es un motor para aumentar el poder
La administración equilibrada ayuda a ampliar el poder con seguridad
No hay que alejarse del bien, pero hay que saber entrar en el mal si es necesario para mantener el poder
La armonía entre la gente ayuda al poder
Cortar el abuso es mantener el poder
Aprender a tomar decisiones y a negociar aumentan el poder del manager
Ser sincero y mantener la palabra dada aumenta el poder del manager
La critica bien hecha aumenta el poder
Adherir a otro tiene grandes ventajas a menos que el otro fracase
Se puede usar el poder sin mencionarlo
Controlar las recompensas aumenta el poder
Las falsedades permiten aumentar el poder pero son muy peligrosas
Persistir en busca del éxito es un elemento fundamental para tener éxito
Interpretar que es la empresa es fundamental
La atracción personal es una ventaja para ampliar el poder
Desarrollar alianzas con otros ayuda a ampliar el poder
Racionalizar los actos de poder amplia el poder
La equidad aumenta la armonía del equipo y el poder
Las nuevas normas requieren seguimiento
Las normas tienden a perder vigencia
Mantener al grupo bien comunicado e involucrado en las acciones y los planes, aumenta el poder
Una planificación adecuada aumenta el poder
Analizar el entorno adecuadamente evita dificultades

La organización tiene que ser útil al propósito
El manager tiene la ventaja de poder mejorar
Reuniones efectivas aumentan el poder
Administrar bien el tiempo ayuda a reflexionar y aumenta el poder
Tener objetivos claros y bien hechos ayuda a la coordinación y esto aumenta el poder
Tener claridad hacia adonde se va en el mediano plazo ayuda a la coordinación y aumenta el poder

Casos en que pueden ser positivos o negativos

Es bueno imitar los ejemplos positivos pero es malo copiarlos
La persecución no es adecuada, pero es necesaria y puede ser fundamental
Adaptarse es un camino hacia el éxito pero también lleva al fracaso
Ser obsesivo es adecuado hasta cierto punto, puede ser causa de éxito y también causa de fracaso

Adoptar una posición autoritaria hace ganar o perder poder de acuerdo con la cultura de la empresa
El carácter esquizoide lleva a la soledad o al fracaso
Compartir con los colaboradores es un arma de doble filo
El narcisismo es necesaria pero no tanto
Sentarse a mirar es una apuesta
Atacar a través de un tercero es un arma de doble filo
La intervención de os esposos puede dar cualquier resultado
Los cambios son peligrosos aunque sean necesarios
Hay que manejar la política, pero no hay que exagerar

Casos que pueden producir disminución del poder

Tratar en forma violenta y luego temer lleva a la indisciplina rápidamente
La cobardía hace perder poder
La impulsividad lleva al descontrol
La adulación es el camino hacia la disminución del poder
Los problemas no son de la misma magnitud
Las ambigüedades hacen perder poder
Las promesas pueden ser causa de conflicto y de pérdida de poder

El exceso de recompensas disminuye el poder
La intromisión del superior produce perdida de poder
El sadismo si no está bien recubierto lleva al fracaso. Si está bien recubierto puede durar toda la vida
La corrupción es una sirena que suele llevar al fracaso
Usar el poder con exceso es el camino hacia el fracaso
Encargar una tarea a quien no puede hacerla bien es una forma de fracaso
El miedo hace fracasar
Defender la organización es mantener el poder y el camino hacia perderlo
Traer la cama al trabajo es un costo adicional al poder

Indice temático de la tercera parte

ÉXITO
FINAL

DISTINTAS SITUACIONES AL ACCEDER AL PODER

Origen del manager

Un manager se designa porque es el hijo del dueño, porque es un pariente a quien se quiere ayudar o porque es alguien a quien se considera capaz para ocupar ese puesto. Un manager se designa porque ha estado en los cuadros de reemplazo de la empresa por largo tiempo y finalmente la vacante se produce, tanto cuanto porque los superiores o el superior solo, lo eligen.
¿Que se toma en cuenta para la elección de un manager?
Algunas cosas que se toman en cuenta son
1. si ha cumplido con las tareas en las que se desempeña
2. si ha sabido manejarse sin crear conflictos o
3. si por el contrario ha creado conflictos que han resultado en ventaja para la empresa
4. si no ha perpetrado ningún delito que se le hubiera demostrado o en el que fuera sospechoso
5. si por sus acuerdos y coaliciones en la empresa aparece como una persona apta para ocupar el puesto
6. si tiene algún conocimiento suficiente del tema o si se quiere a alguien que no sepa sobre el tema, para desarrollarlo.

Sin duda podríamos seguir esta lista que no se atiene a las listas habituales del deber ser.
Las listas del deber ser tienden hacia elementos como:
1. si es creativo
2. si se adaptará al cambio
3. si demuestra una fuerte tendencia a la integridad
4. si ha demostrado coraje por luchar por sus convicciones
5. si no es manipulador ni adulador
6. si obtiene un disfrute con el crecimiento de los demás
7. si no discrimina
8. si tiene conciencia de los valores profesionales
9. si no cae en el exceso en el trato con el personal
10. si esta dentro de la cultura de la organización

11. si es capaz de enfrentar la soledad del puesto gerencial, la incertidumbre que acompaña a la toma de decisiones y a la falta de retroalimentacion fluida.

15

También aquí podríamos cambiar algunos puntos y agregar decenas. Lo que queremos señalar es que los primeros son la tendencia habitual, que tiene mas que ver con el conocimiento intuitivo y con cuestiones más sociales que con cuestiones profesionales. En la segunda lista la tendencia está más dirigida a las cuestiones profesionales y de adaptación del nuevo manager a su posición. Lo habitual es lo primero, lo deseable es lo segundo.
En todo caso la designación de un manager es un acto emocional. Lo racional tiene un espacio, pero no se siguen normas científicas ni se hacen selecciones donde se cubran los elementos necesarios para que alguien pueda ser manager según los autores, sino que se hace un acto de fe, se trata de creer, de sentir, mas que de pensar. Se dice mucho mas a menudo yo creo que, o siento que podrá, más que pienso que, en sentido de pensar y no en sentido de creer.
En ultima instancia la selección de un manager es un acto de confianza. Esto es distinto para cada persona que elige. Para algunos podrá ser confianza en sus resultados, para otros confianza en su lealtad, para otros confianza en que trabajará bien con su gente, o que le caerá bien al sindicato o al gobierno. Pero siempre es un asunto de confianza.

En general un manager es designado debido a los méritos de su carrera en esa empresa o en otras, que le hacen accesible esa gerencia. Sin embargo son casos diferentes el de quien es ascendido en la propia empresa y el de quien toma un puesto en otra empresa.
También tenemos que distinguir al manager de carrera del manager de familia o amistad. En este caso no hay un respaldo de mérito en que el manager pueda apoyarse para mostrar a sus subordinados y pares. En este caso lo único que hay es una amistad con alguien de más poder o el hecho de ser parte de la familia propietaria.
En las situaciones actuales también hay que tomar en cuenta el caso del manager que es nombrado tal en un lugar desconocido, con costumbres y con tradiciones diferentes, inclusive otra lengua, aunque parte de la misma corporación.
Finalmente hay que tomar en cuenta el caso de quien es designado en un lugar nuevo, en una empresa que se ha comprado y que es nueva dentro de la empresa, lo cual es una situación diferente.
O sea,

Ingreso por

Mérito --- en la misma empresa --- lugar conocido
--- lugar nuevo para el manager
--- lugar nuevo de la empresa
--- en otra empresa

Familia o amistad

16

Por último diremos que *La sombra de quien ocupaba la posición antes*, sigue a quien ocupa una posición salvo en los puestos nuevos. Esto sirve para todos los casos que veremos. La situación es totalmente distinta para quien viene a ocupar un puesto donde estaba una persona prestigiosa que donde estaba una persona odiada. En el primer caso la situación se le hará más difícil al nuevo manager ya que las comparaciones irán en contra suya. En cambio las comparaciones le serán favorables si el manager anterior fue ineficaz, odiado o despreciado. Aunque no insistiremos en cada caso acerca de esta diferencia la herencia que se recibe está siempre presente en las distintas etapas del proceso que cada manager nuevo atraviese.

Vamos pues a analizar los distintos casos en que se encuentra un manager cuando es designado.

18

Cuando es designado por mérito en la misma empresa

Cuando el manager es designado por mérito en un lugar conocido en la misma empresa.

La primer cuestión es si ha sido designado en el mismo sector en el que estaba y ahora es jefe de quienes fueron pares suyos o si ha sido designado en otro lugar. Este ultimo caso lo vamos a asimilar al caso de la designación en un lugar nuevo.
El manager que ha sido designado jefe de sus antiguos pares tiene que enfrentar una situación delicada. Entre sus nuevos subordinados tendrá a algunos a favor y a otros en contra. También estarán eventualmente los *"fence sitter"* que señala Bloch, que se sentaran en la cerca a ver que pasa. Y lo que pasa tiene que ver con la lucha que pueda suponerse que va a haber. Porque si se sientan a ver que pasa y no hay lucha, entonces ellos serán los que terminaran por pagar el costo del nuevo arribo. No será la misma actitud la de quienes simplemente se sientan a mirar que la de quienes están apoyando al nuevo manager. Entonces los que se han sentado a mirar pasaran a ocupar la categoría de contrarios y por lo tanto serán atacados por el nuevo manager con mayor o menor rapidez dependiendo del nivel de paranoia que éste tenga.
El manager nuevo suele reunir a sus subordinados para decirles cuanto significa para él la designación y cuanto espera de ellos, que ellos pueden apoyarse en él, tanto cuanto él necesita de su apoyo y lo espera.

Pero el nuevo manager no suele aclarar muy bien que es lo que concretamente quiere. Deja en el aire el hecho de que quiere el apoyo, pero no aclara que tipo de apoyo. Así aparecerán los más temerosos que comenzaran por contarle al nuevo manager cosas de los demás. Fulano llega siempre tarde. Tene cuidado con Mengano, te lo digo por la estima que te tengo. El "sobador" o "chupamedias", tratará de abrirse un espacio en la nueva situación como hombre de confianza. Un manager paranoide puede caer en la trampa y escucharlo. Después con simples miradas o gestos confirmará frente a los demás el poder que el chupamedias tiene. Frente a lo cual se vuelve a abrir el abanico. Algunos se opondrán al confidente y otros se acercaran a él para darle más datos y elementos que le permitan enriquecer su relación con el manager y a ellos asegurarse un lugar en el favor del confidente. El confidente va a aumentar la paranoia del manager y va a instalarlo mas cerca de un estilo persecutorio.
El manager que tiene que supervisar a sus antiguos compañeros enfrenta otro problema crucial: tiene que establecer su posición por encima de ellos, dejando de ser el amigo que era, porque tendrá que dar premios y castigos. Si no lo hace fracasará como manager. Si lo hace
entrará en conflicto con los antiguos compañeros. Además cualquier acción que tome con alguno de sus nuevos colaboradores será tomada como que es una revancha por cosas que pasaron antes o si es favorable, porque era amigo.
Quien es designado en un puesto semejante tiene que reunir a su gente, declarando lo difícil que es para todos la nueva situación; que tratará de ser equitativo; que dará participacion en la opinión y que espera que todos sean a su vez colaboradores para salir adelante como grupo. Si hay alguno en particular que está en contra es un caso que veremos cuando tratemos este tipo de situación en particular. En el caso presente partimos de la base de que hay diferencias menores y de que no hay una actitud contradictoria de inicio. El nuevo manager tendrá que solventar las cuestiones normales de celos y de envidia que se habrán producido y la mejor manera es siendo transparente y participativo, manteniendo claramente la decisión final explicando porque toma esa posición.

Es por esto que se desaconseja fuertemente ascender a uno del grupo para que sea el nuevo manager. Es mejor traer a un supervisor de otro lado y llevarlo a él a ese lugar. Esta manera de enroque es menos conflictiva y más fácil tanto para el nuevo manager cuanto para sus antiguos compañeros.

Cuando Andrés R. fue designado gerente de la planta, tuvo enseguida la visita de Antonio M., el gerente de recursos humanos quien le dijo que quería ayudarlo en todo lo que necesitara y
que se cuidara de Raúl, Gerente de contaduría quien reportaba también al contralor en la casa central. Esto era un peligro de interferencia que Andrés conocía muy bien. Pero la visita de Antonio le confirmo la situación en la que estaba y le hizo levantar mas defensas contra Raúl. Cuando en la siguiente reunión Raúl trajo el problema de la diferencia de stocks en almacenes, Andrés reaccionó agresivamente y le dijo que tenia que dar tiempo a que se pusieran en orden las cosas. Como el gerente de mantenimiento iniciara una defensa de Raúl, Andrés lo cortó drásticamente. No te metas en los asuntos que no son tuyos. Así inauguró el partido de los pro-Raul y la intervención de Antonio en apoyo de

su jefe lo ubicó como el adalid de Andrés. Antonio le dio nueva información a Andrés sobre adonde iban los hombres de Raúl, lo cual hacia prever una interferencia en los procesos de compra. El gerente de compras se respaldó rápidamente en Antonio como ya había hecho el de almacenes y así la Planta quedó claramente dividida en dos grupos, problema que se hubiera podido acotar si Andrés lo hubiera llamado a Raúl en vez de dejarlo librado a sus temores que hizo que se apoyase doblemente en el contralor, su defensa ante las actitudes de los hombres de fábrica. Ahora Antonio no iba a dejar de abastecer a Andrés con nuevas informaciones contra Raúl y sus amigos y el proceso siguió con el despido del gerente de mantenimiento quien no tenía un soporte en casa central y el aislamiento de Raúl y su gente. La Planta se había convertido en un campo de batalla donde Andrés solo podía darle malos tratos a Raúl pero no podía despedirlo como hubiera querido. Si lo hubiera podido hacer esto lo habría dejado a Antonio sin enemigos a la vista y por lo tanto habría inventado un nuevo enemigo para poder mantener el favor del manager. Andrés había vuelto toda la relación mucho más persecutoria, porque ahora todos tenían que cuidarse de no parecer favorables a Raúl o seguir el camino del gerente de mantenimiento y Antonio tenia que reforzar sus alianzas con quienes pudieran quedar cuando se fuera Andrés o quedaría a su vez desprotegido.
En este tipo de situaciones influye grandemente el nivel de paranoia y de obsesión del manager. Su inseguridad inicial puede llevarlo rápidamente a buscar oponente entre sus subordinados o puede apuntar a sus pares.
Roberto O. Fue designado gerente de compras y quiso tener enseguida el control de la operación. Él creía que no solo había que ser honesto sino que había también que parecerlo. Para esto mantenía un férreo control sobre las actividades de sus compradores. La menor anomalía se convertía en un desastre. Pero su paranoia y obsesión lo hacían temer perder el favor de su jefe, el gerente general. No importaba que su gente estuviera al borde de la crisis personal, lo que importaba era que el gerente general lo alabara por su eficacia y honestidad. Los controles son necesarios Roberto, decía el CEO de vez en cuando y esto encendía aun más la paranoia y obsesión de Roberto. Pero había uno de sus pares que podía sacarle el favor del jefe. Esto lo llevó a enfrentarse cada vez más con sus pares. Roberto se daba cuenta que él no sería nunca el favorito hasta que no lo destruyera al líder de los gerentes. En sus campañas contra él hizo cada vez cosas más bajas hasta que llegó a mandar un anónimo a los accionistas acusándolo de robar. Esto significo una investigación que no encontró nada pero que produjo

un enorme malestar. Las sospechas de la acción de Roberto lo llevaron a una crisis personal que no pudo manejar.
Jorge F. fue nombrado supervisor debiendo supervisar a sus antiguos compañeros. Les planteó que esperaba su colaboración, que quería seguir siendo amigo y que trataría de ser el mejor manager posible. Sin embargo dos personas estaban muy celosas con su designación y empezaron a criticarlo con quien quisiera oirlos. Esto llegó a oídos de Jorge por un tercero y Jorge optó por hablar con cada uno de los dos descontentos por separado. Uno negó abiertamente haber dicho nada. “Espero no tener más noticias de tus criticas. Si no estás de acuerdo con algo vení a decirmelo”. El otro le dijo que creía que su designación habia sido injusta y que él se sentía con más derecho a estar en el puesto. Jorge le planteó el tema a Recursos Humanos para ver de transferirlo a Emilio porque preveía que el descontento de él no tendría solución. Emilio fue transferido a otro lugar y el conflicto se cortó. Pero el otro descontento, Eduardo, siguió criticandolo a sus

espaldas. Entonces Jorge habló con Recursos Humanos y con su jefe y exigió el despido de Eduardo. Actuaba hipócritamente y mentía. Eduardo fue despedido y Jorge pudo coordinar el grupo sin más problemas que los habituales en un grupo humano.

54

La administración equilibrada ayuda a ampliar el poder con seguridad

Un manager gastador relaja la acción del grupo y tiende a tener problemas presupuestarios o económicos según el nivel que ocupe. Su gasto lleva a que sus colaboradores se hagan también gastadores con lo cual la situación puede irse totalmente de la mano.
Pero por otra parte un manager amarrete lleva a que las operaciones se traben, a que las acciones queden detenidas por temor a la reacción del manager y entonces el efecto es el de la detención de la acción y el daño es tan malo como el anterior, sino peor.

Fernando L. trabajaba sin mirar el presupuesto. Un año el CEO resolvió poner en practica un sistema de control presupuestario. El contralor daría información trimestral y anual de los gastos y de las divergencias. Fernando no se preocupó por el tema. Al final del primer trimestre era el que más desvíos tenia del presupuesto. En la reunión donde se revisó la situación el CEO le dijo amablemente, Sos el campeón del desvío. Fernando sonrió y no le dio importancia. Pero en el primer semestre seguía fuera del presupuesto y esta vez el CEO le pidió que se pusiera a tono. Fernando trató de mirar un poco más el presupuesto y habló con su gente. Pero su gente reaccionó igual que él había reaccionado, no le dió mayor importancia al asunto. Así llegó al tercer trimestre y a fin de año encabezando la lista de excedidos en los gastos. Al empezar el siguiente año la situación se empezó a complicar. Contraloría no solo daba información sino que mantenía reuniones con los que tenían cierta cantidad de desvíos para analizar la situación. Tanto él cuanto sus gerentes se vieron cercados por contraloría. Si contraloría los ponían en vereda se anotaba un tanto a favor. E hicieron todo lo posible por lograrlo. La situación de Fernando se hizo más y más complicada porque tenia un rechazo casi natural por el control. Cuando el CEO le dijo que si persistía en esa posición perdería su bonificación de ese año, Fernando se dio cuenta de que estaba en camino de perder mucho más. Hizo lo posible por corregirse y volvió a tener el prestigio que había perdido en ese año y medio.

55

No hay que alejarse del bien, pero hay que saber entrar en el mal si es necesario para mantener el poder

Esto nunca es aceptado públicamente por ningún manager. Pero forma parte de la realidad.

Gerardo F. estaba tratando de depender del jefe de su jefe. Quería llevar todo el sector de su Gerencia a reportar al CEO y no al Director. Comenzó a tomar acciones en este sentido y cuando se consideró bastante fuerte se lo dijo a su jefe. Su jefe no dijo nada. Lo que Gerardo no sabía era que debido a los problemas que enfrentaba la empresa se había decidido hacer despidos para disminuir gastos. Cuando los Directores se reunieron para discutir quienes serian despedidos, Gerardo fue el único de la lista de Javier S., quien de esta manera cubría la parte de disminución que tenia que presentar ya que el sueldo de Gerardo era importante. "Pero es un buen Gerente", dijo el CEO. "Si, pero no es necesaria una gerencia en ese sector, ya esta bien desarrollada y sus jefes pueden reportar directamente a mí". Gerardo fue despedido.

Elvira F. se quejó al jefe de su jefe que era tratada injustamente. Arturo M., habló el tema con el jefe de Elvira y no consiguió nada. No parecía un caso de acoso sexual, sino más bien de maldad o antipatía personal. Arturo le pregunto a Elvira un mes después como estaban las cosas y ella volvió a decir lo mismo. Traía además ejemplos específicos. Arturo volvió a hablar con José R. y este volvió a decirle que Elvira era una mujer que siempre buscaba problemas. Le pidió ejemplos y los ejemplos que puso fueron particularmente débiles. Arturo le pidió que cambiara de actitud. "Los ejemplos que traes me parecen muy flojos. Creo que tenes algo personal contra ella." Un día la sorprendió a Elvira llorando, otra vez a José gritándole. Entonces resolvió tomar otro camino. Empezó a hostigarlo a José. Le pedía cosas fuera de horario, urgencias innecesarias, en tonos duros sin razón. José se quejó. Arturo puso cara de inocente y dijo que no sabía que le hablaba. Él puso ejemplos y Arturo los rebatió sacándoles importancia o corrigiendo lo que José decía. Durante cuatro meses lo maltrató abiertamente y eso por supuesto hizo que él maltratara no solamente Elvira sino cada vez más a todo su personal. El caso se hizo conocido por toda la empresa y José terminó perdiendo su puesto.

Era la época de los precios fijos. Solamente el gobierno podía autorizar aumentos. Antonio T. luchaba por la supervivencia de su empresa, con precios imposibles de sostener. Estaba perdiendo dinero, fuertemente. Había hecho presentaciones a la Secretaria de Comercio pero no conseguía que le contestaran. Había pedido entrevistas y solo después de dos meses de insistir consiguió una reunión con el Secretario. Luego de tres horas de espera el Secretario mandó a una persona excusándose por no poder recibirlos, porque además de él había otros muchos en su mismo caso. Buscó un asesor para que lo ayudara. Nada daba resultado. Entonces le dijo a su asesor que preguntara cuanto había que pagar. El asesor se lo dijo. Antonio decidió pagar por una autorización por un precio que él fijó, generoso y obtuvo el incremento que, a tal nivel, no podía justificar razonablemente.

56

La armonía entre la gente ayuda al poder

Hay personas que creen que poner a los colaboradores a competir entre ellos mejora su performance. Otros simplemente los enfrentan para manejar el poder mas tranquilamente. Ambos están equivocados. Las personas en armonía trabajan mejor que en conflicto y el

conflicto entre las personas redunda en mayores problemas para el supervisor, porque tiene que utilizar su tiempo en disminuir el conflicto y porque las tareas no salen tan bien hechas. La mejor situación es aquella en que los colaboradores se ayudan entre sí y compiten con el exterior. La mejora de la performance tiene que producirse como una mejora de las cualidades de la persona, no será mejor por el conflicto.

Jose María R. tomó el puesto de gerente de fabrica y se encontró con un grupo de jefes peleados entre sí. Su primer tarea fue conocer cuales eran las quejas de unos contra otro en reuniones individuales. Con estos elementos en mano estuvo en condiciones de modificar las exigencias o las situaciones que podía cambiar para disminuir el conflicto. Después en una de sus reuniones habituales les planteo el principio del acuerdo interno para lograr los resultados hacia fuera. Les mostró cuantos defectos de entrega, de calidad de producto, de demoras en la recepción de materiales y en fin de todos los malos resultados que surgían de las peleas entre ellos. Les mostró como en solamente tres meses algunos cambios en el proceso habían permitido disminuir los problemas de materias primas y les propuso seguir ese camino con los demás defectos. La fabrica siguió mejorando en la proporción en que disminuía el conflicto entre los jefes.

57
Cortar el abuso es mantener el poder

Cuando un manager vea que un colaborador piensa siempre en él mismo más que en el manager y que busca siempre su beneficio en vez del beneficio común, es mejor echarlo, porque no se puede confiar en él y está a un paso o dentro ya del área de la malversación.

Juan R. trató de integrar a Alberto N. al equipo. Pero esto parecía imposible. Alberto tenía ideas muy definidas sobre lo que debía hacerse. Él era eficiente en su trabajo, pero sus resultados no eran eficaces porque muchas veces iban a contrapelo de lo que había que hacer o aun de lo que habían acordado. Juan empezó a notar que la actitud de Alberto estaba produciendo una escisión en el grupo. Algunas personas apoyaban sistemáticamente a Alberto sin importar demasiado que era lo que decía. Juan empezó a tener dudas sobre la honestidad de Alberto, pero no podía discernir si era por el avance de Alberto en el grupo o porque efectivamente recibiera algún dinero de los proveedores. Esto es habitualmente imposible de descubrir. La situación se había vuelto complicada en el grupo y parecía que Alberto se manejaba en otra empresa. Juan trató de integrarlo sin conseguirlo y por fin optó por despedirlo. La medida no lo ayudó en la relación con el grupo ya que el miedo avanzó entre sus colaboradores. Pero era claro que había salvado su puesto.

58

*Aprender a tomar decisiones y a negociar aumentan el poder del manag*er

El arte de manejar las situaciones reside en tomar decisiones adecuadas y negociarlas, son dos artes conjuntos, negociación y toma de decisiones. Después de delegar y motivar el manager tiene que manejar las situaciones. Este es el tercer elemento operativo esencial.
Todos creemos que tomamos las mejores decisiones y que negociamos exitosamente. Para tomar una buena decisión hay que tener bien definido el problema y darse tiempo.

Los ingenieros que idearon los incentivos a la producción estaban encantados con su idea y desarrollaron varios sistemas. Sin embargo era conocido que los operarios modificaban su comportamiento cuando el ingeniero los medía. Como las Direcciones de las empresas consideraron que eso que estaba de moda era moderno, no solo pusieron en practica los sistemas sino que promocionaron a los ingenieros. Entonces fue difícil decirle a quien ahora era Gerente o Director de la empresa que lo que había hecho estaba equivocado. Así los sistemas de incentivos a la producción siguieron por años. El problema ya no era que los incentivos producían un resultado negativo, sino que habían sido diseñados por los actuales Gerentes y Directores. Por fin se pudieron dejar de lado sucesivamente en las décadas siguientes.
Algo parecido nos ocurre con la negociación. Por un lado no sabemos si el resultado obtenido no tendrá un mal final. Pero además no sabemos nunca cuales son las posibilidades que teníamos. En que medida la otra parte estaba dispuesta a ceder en alguna forma en el asunto que tratábamos. Eso nunca lo sabremos. En ninguna decisión o negociación sabremos que hubiera pasado si hubiéramos tomado otro camino, porque no hay caminos dobles que permitan hacernos ver que en realidad fue mejor el camino que tomamos.
Por esto hay que ser muy humildes en materia de decisión y negociación y por esto es conveniente capacitarnos en estos temas uniéndolos, ya que están unidos y tratando de modificar aquellos hábitos que descubramos que nos perjudican cuando tomamos una decisión o cuando negociamos.

59

Ser sincero y mantener la palabra dada, aumenta el poder del manager

Todos los libros están de acuerdo con que la trasparencia y la sinceridad son virtudes que deben primar en el trabajo de un manager. Generan confianza en la gente, mantienen claridad en lo que hay que hacer, tienen en fin todo tipo de ventajas. Esto lleva de la mano a otro aspecto de la honestidad cual es mantener la palabra dada. No hay trasparencia ni sinceridad cuando un manager dice hoy una cosa que desmiente mañana. Sin embargo la realidad no es siempre esta.

Silvio B. llamó a la fabrica y pidió que mandaran con urgencia cien cajas de producto a Intralco. Le pidieron que mandara un telex ordenándolo. Silvio le pidió a uno de sus colaboradores que lo hiciera. Tengo que irme, dijo. El colaborador mandó el telex. Al día

siguiente Intralco negó el pedido. Silvio no tenía ninguna prueba de que lo había hecho porque el Director de Marketing de la otra empresa se lo pidió con urgencia. El director de Marketing de Intralco le confesó que su jefe le obligaba a echar marcha atrás. Silvio ordenó aceptar la devolución y la fabrica le cargó las horas extra que esto había supuesto, a su centro de costo. Silvio no acepto el cargo y pidió la prueba del envío. Le mandaron una copia del telex de Fernando, el colaborador a quien Silvio le había pedido que mandara el telex. Silvio lo llamo a Fernando frente al CEO y lo increpó por haber hecho el pedido. Fernando insinuó una defensa, pero ante la respuesta encrespada de su jefe opto por evitar mayores daños.

Donato G. estudió el proyecto que le mando Luis A. y resolvió apoyarlo. Iban a tener una reunión especial para tratarlo. Las opiniones estaban divididas y Donato sabía que Luis contaba con él porque él se lo había prometido. Poco antes de entrar a la reunión Elsa G. lo fue a ver a Donato y le preguntó que opinaba del proyecto. Me parece bien, dijo Donato. Pensá cuanto te va a costar en tu presupuesto, le dijo ella. ¿Porque? Porque el proyecto significa la rebaja del presupuesto de todos. Esto en realidad no era cierto, pero Donato se encontró en la duda. Cuando llegó el momento de votar votó en contra y el proyecto no se hizo.

Bloch divide a las personas en diferentes grupos. Uno de ellos es el de aquellos que dicen que les parece muy bien lo que uno opina o proyecta, pero después en la reunión votan en contra o se callan. De estos dice que lo mejor es apartarse de ellos.

60

La critica bien hecha aumenta el poder

Hay una critica directa que tiene que tener algunas condiciones básicas:
1. Tiene que ser hecha de un modo que sea aceptable
2. Tiene que ser hecha a una persona que acepte criticas
3. Tiene que ser hecha sobre un tema que efectivamente sea criticable..

Hay una critica dicha a terceros que se parece más a un ataque.

Si lo que se quiere es iniciar un rumor hay que hacer la critica en condicional y a un reconocido charlatán.

Cuando se quiere hacer una critica secreta, debe ser dicha a un amigo muy especial o a alguien muy contrario a quien se critica. Sino el que escucha tendrá la ventaja de contarle al criticado lo que le has contado.

Jorge R. nunca hacia una critica. Siempre se acercaba a la persona de que se tratara y le preguntaba su opinión sobre el tema o preguntaba cosas como porque crees que puede

no haberle gustado esto a Zutano o como pensas que le cayo a Fulano. Con lo cual abría un tiempo de análisis del tema sin que el otro se diera cuenta que estaba haciendo critica. Pero Jorge R. nunca le hizo ninguna pregunta al jefe de Logística, persona por demás ceñuda y malcarada que había tenido choques con muchos otros.
Y Jorge R. nunca hablaba sobre actitudes o creencias (menos aun sobre religión o política). Trataba siempre sobre el problema bajo consideración. De esta manera se había hecho fama de ser un hombre prudente y de buen juicio.

61

Adherir a otro tiene grandes ventajas a menos que el otro fracase

Hay personas que viven adheridas a otras. En el trabajo se las reconoce porque son las que siempre adivinan lo que al jefe le va a interesar y se lo consiguen. Estas personas hacen carrera a la sombra de ese jefe aunque al mismo tiempo sean despreciadas por sus pares. Pero el miedo que tienen a perder su posición hace que no miren hacia los costados sino que miren solo hacia arriba. El peligro que corren es en convertirse en alguien no confiable para los demás y que parezca que trae y lleva secretos, porque entonces no solo será despreciado sino que será atacado. Si por otra parte su protector se va de la empresa puede ocurrir que lo haga a un lugar donde puede llevarlo o puede ocurrir que no pueda, con lo cual la política de adherir a otro se convierte en un fracaso.

Pedro F., cambiaba a menudo de empresa, pero lo hacia siempre a puestos de cierta relevancia. Esto le permitía negociar condiciones entre las cuales estaba la de tener alguien confiable en su oficina, es decir su secretaria. A pesar de que algunas sonrisas se deslizaban a
su paso Pedro siempre se mudaba con su secretaria, mas allá de la opinión de su mujer, que no conocimos. Desde luego que la secretaria era mas joven, unos quince años. La solución fue válida hasta que Pedro se terminó retirando de la ultima empresa para jubilarse. La mujer tenia entonces cincuenta años. Demasiado tarde para encontrar otro puesto e imposible quedarse en la empresa donde había defendido a su jefe enfrentándose con demasiadas personas. Consiguió un puesto mal pago en un consultorio medico gracias a Pedro.

62

Se puede usar el poder sin mencionarlo

El hecho de tener poder no significa que el mismo surta efecto si no se lo utiliza. Pero, si la persona deja que un tercero actúe por ella o incita a un tercero a actuar por ella, esa persona aumenta su poder sin ser mencionado, solamente por el hecho de que aquel que

recibe la comunicación sabe o supone que quien tiene poder está apoyando a quien actúa.
Para decirlo mas gráficamente: Juan es un empleado que quiere un credito, Jose es el gerente de recursos humanos, Jorge es el CEO. Juan le pide el crédito a José, el gerente de recursos humanos: 1) José sabe que Jorge apoyaría ese pedido pero no le importa; 2) José sabe que Jorge apoyaría el pedido y se lo da; 3) Jorge le pide a Jose que le dé el préstamo a Juan. En el primer caso no actúa el poder de Jorge, en el tercero Jorge actúa su poder, pero en el segundo el poder de Jorge actúa sin que él diga nada.

No voy a poner ningún caso porque este es uno de los efectos que se ven en todas las empresas permanentemente. Y de estos tomemos el caso de las asistentes o secretarias. Un manager que tenga una secretaria-asistente hábil para manejarse en la empresa, sin actuar su poder directamente lo usa sin mencionarlo y el manager ganará poder. Una asistente hábil consigue una gran cantidad de cosas sin tener que decir que sino hablara con su jefe. Quienes tratan con ella saben que eso puede ocurrir pero en la mayoría de los casos están tan acostumbrados a tratar con ella que la transferencia de poder de su jefe a ella se ha hecho sin que exista una transferencia formal de poder como ocurre con el manager y los demás que reportan a él.

Jaime Maristany